

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Кафедра общей психологии и конфликтологии

**РАЗРЕШЕНИЕ СУБОРДИНАЦИОННЫХ КОНФЛИКТОВ В  
СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ МВД ПОСРЕДСТВОМ ВНЕДРЕНИЯ  
МЕДИАТИВНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

**Направление «44.04.02 – Психолого-педагогическое образование»**

**Магистерская программа «Медиация в образовании»**

**Выпускная квалификационная работа**

Квалификационная работа  
допущена к защите  
Зав. кафедрой Л.А. Максимова  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.  
\_\_\_\_\_

Исполнитель:  
Нестерко Екатерина Алексеевна,  
магистрант 3 курса,  
заочной формы обучения,  
группа ММЕДм-1701z  
\_\_\_\_\_

Научный руководитель:  
Смирнов Александр Васильевич,  
доктор психол. наук, профессор  
\_\_\_\_\_

Екатеринбург 2019

## Содержание

ВВЕДЕНИЕ .....	4
ГЛАВА 1. АНАЛИЗ СУЩНОСТИ СУБОРДИНАЦИОННЫХ КОНФЛИКТОВ .....	9
1.1 Понятие и признаки субординационных конфликтов .....	9
1.2 Особенности субординационного конфликта в соотношении с иными видами конфликтов .....	21
1.3 Типичные способы разрешения субординационных конфликтов в образовательной системе МВД РФ .....	33
1.4 Выводы по первой главе .....	36
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАЗРЕШЕНИЯ СУБОРДИНАЦИОННЫХ КОНФЛИКТОВ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЕ МВД ПРИ ПОМОЩИ МЕДИАТИВНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ.....	39
2.1 Организация эмпирического исследования .....	39
2.2 Интерпретация результатов психологического исследования .....	40
2.3 Применение медиативных технологий для разрешения субординационных конфликтов в образовательной системе МВД как метод обучения лиц осуществляющих воспитательную и образовательную функцию в системе МВД.....	51
2.4 Оценка эффективности применения медиативных технологий для разрешения субординационных конфликтов в образовательной системе МВД.....	65
2.5 Выводы по второй главе .....	74
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	82
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	84

ПРИЛОЖЕНИЯ.....	90
-----------------	----

## **ВВЕДЕНИЕ**

Резюмируется, что в эпоху демократического строя, существует система власти и подчинения, основанная на субординационном строе, по причине того, что за исторические периоды организация определенного рода жизнедеятельности имела наибольшую эффективность при данном типе управления и для настоящей бытности, это система характера для военизированных подразделений и органов правопорядка.

Однако при созданном каноне указанных органов, остается не учтенной система межличностных отношений, которые возникают внутри групп данных профессий. Настоящее явление имеет свойство порождать субординационные конфликты, которые в привелегирующем отношении не имеют конструктивного разрешения, а имеют все признаки насилия.

Особенно остра настоящая ситуация отражается в системе в МВД, так как сотрудники данного министерства находятся в противоречии при исполнении своих обязанностей. К основным факторам настоящего противоречия можно отнести негативное отношение общества при оценке эффективности настоящей профессии, конфликт интересов истоки, которого заключаются в необходимости выполнения приказа отданных руководителем и исполнения норм действующего законодательства.

При мониторинге социальных сетей, средств массовой информации, а так же при опросе действующих сотрудников выделяется тенденция сокращения кадрового состава непосредственно взаимодействующего с обществом. Указанное явление создает опасность для нормированного существования общества, что может привести к разложению общества в целом.

По данным из вышеуказанных источников, ядром настоящей проблемы является взаимоотношение между начальствующим составом и подчиненными, которые имеют конфликтную подоплеку и не имеют

конструктивной критики. И наиболее обострены настоящие отношения в организациях образовательной системы МВД, так как в настоящих организациях студенты (курсанты) обязаны одновременно выполнять широкий спектр задач, к которым не исключая служебные, так же относятся и учебные, что способствует пере утомляемости и сложности со стороны курсантов рационально настраивать взаимоотношение с руководителем.

Исходя из вышеизложенного можно утверждать, что указанные конфликты наиболее опасны для системы МВД и общества в целом, потому как формируют негативное отношение к собственной профессии и к самому себе еще на стадии обучения, по итогу которого, большинство новоиспеченных сотрудников покидает систему МВД и реализует свой потенциал в иных направлениях либо подавляет свои ценностные начала и не исполняют свои обязанности по защите общества должным образом. Указанное явление опасно для общества, в силу появления анархических настроев и увеличением уровня преступности.

Вышеизложенная ситуация, заслуживает внимания и поиска решения настоящей проблемы. В связи с этим, настоящим исследованием предполагается уменьшение вреда от субординационных конфликтов, путем внедрения новых психо-педagogических технологий основанных на медиации. Так предполагается применение руководящим составом, а так же подразделениями морально психологической подготовки медиативных технологий для разрешения возникающих субординационных конфликтов, предполагая, что настоящее значительно снизит их частоту, и будет основой их предупреждения.

Объект исследовательской работы: субординационные конфликты в образовательной системе МВД.

Предмет исследовательской работы: медиативные технологии как средство разрешения субординационных конфликтов в образовательной системе МВД.

Цель исследовательской работы: показать возможность применения медиативных технологий при решении субординационных конфликтов в образовательной системе МВД.

Задачи исследовательской работы:

- Проанализировать сущность субординационных конфликтов.
- Выделить особенности субординационного конфликта, а так же оценить способы его разрешения.
- Провести эмпирическое исследование эффективности медиативных технологий при использовании их, для разрешения субординационных конфликтов.
- Оценить эффективность медиативных технологий при разрешении субординационных конфликтов.
- По результатам полученных данных сформулировать выводы о необходимости внедрения медиативных технологий.

Степень разработанности темы исследования: для настоящего времени применение медиативных технологий для разрешения субординационных конфликтов в образовательной системе МВД РФ, является принципиально новой, и в ходе исследования в источниках информации обозначение настоящего вопроса выявлено не было. В связи, с чем автор стремится исследовать, и поэкспериментировать возможность внедрения медиативных технологий в названную систему. Благодаря чему, оценить возможность ее применения актуальность действия. Рассматривая субординационный конфликт как отдельную категорию, выделяются труды таких исследователей как: Скопин И. Н. который в своем исследовании оценивает конфликты, в том числе субординационные, со стороны теории математического анализа явлений. Настоящая теория, по

мнению автора, является нестандартной и позволяет увидеть проблему со стороны статистических данных. Так же примечательны работы зарубежных ученых, в которых они раскрывают следующие направления способов разрешения конфликтов, в том числе субординационных: теоретико-игровое направление (М. Дойч); теория организационных систем (Р. Блейк, Дж. Мутон); теория и практика переговорного процесса (Д. Прюитт, Д. Рубин, Р. Фишер, У. Юри). Настоящие исследователи разрабатывают программы и способы разрешения конфликтов во всех сферах общества при использовании механизма имеющего определенную основу. В связи, с чем настоящие теории примечательны для совокупного изучения, которое позволить выделить принципиально новый способ решения возникающих субординационных конфликтов.

Гипотеза настоящего исследования заключается в положении о том, что возможно уменьшение и предупреждение субординационных конфликтов в образовательной системе МВД посредством применения медиативных технологий.

Теоретико-методической основой исследования является концепция идеализма, а так же личностно-ориентированного и системного психологического направления.

В диссертации используются следующие методы исследования: теоретический (анализ), организационные (сравнительные), эмпирические (наблюдение, опрос, эксперимент, тестирование).

Теоретическую основу работы составляют труды следующих авторов: Ломанн Ф. Р, Луговая О. М., Логунова Л.Ю., Лефевр В. А., Крюкова Т. В., Крайнский А. Ю., Кравченко А. И., Корзникова Г. Г., Книжникова С. В., Фишера Р., Юри У., Паттона Б. и других авторов.

Новизна исследования заключается в том, что субординационный конфликт, является одним из наиболее опасных видов конфликта и требует к себе детального подхода для разрешения. Настоящее связано с тем, что

стороны конфликта в отношении своего статуса, не имеют тождественных прав и полномочий. Таким образом, настоящий конфликт создает опасность для стороны, которая находится в зависимости от другой. Настоящее позволит функционально улучшить действие системы МВД РФ в настоящей действительно.

Положение, выносимое на защиту: при внедрении медиативных технологий в образовательную систему МВД можно добиться снижения и предупреждения конфликтов и остановить отток убывающих из системы кадров.

Практическая значимость исследования обосновывается тем, что при эффективности внедрения указанной системы, позволит повысить качество выполняемых сотрудниками МВД задач и установит баланса между личными и публичными интересами.



# **ГЛАВА 1. АНАЛИЗ СУЩНОСТИ СУБОРДИНАЦИОННЫХ КОНФЛИКТОВ**

## **1.1 Понятие и признаки субординационных конфликтов**

При изучении современной литературы, посвященной конфликтам, нам удалось выделить многочисленное количество определений и значительные расхождения в их формулировках.

Приведем лишь наиболее типичные:

Конфликт — это проявление объективных или субъективных противоречий, выражающихся в противоборстве сторон.

Конфликт — это наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающийся негативными эмоциями [11].

Как считает Ф. Глазл, многие англо-американские авторы делают упор в своих определениях на противоречиях целей или интересов, которые преследуют стороны, но не дают четкого определения понятия «конфликт».

Практически никто, за исключением Ю.В. Рождественского, не определяет противоречие как речевое действие. Он выделяет три стадии развития борьбы интересов, которые приводят к конфликту. «Действия в этой борьбе можно поделить как бы на три стадии интенсивности: различия во мнениях, противоречия в дискуссиях и прямая борьба в виде конфликтов в действиях». Таким образом, различием мы будем считать любое высказывание авторитарного типа от 1 лица в утвержденной форме в любом виде словесности.

Конфликтом мы будем считать любые речевые действия сторон, направленные на нанесение ущерба любого рода противоположной стороне.

Понятийная схема, характеризующая сущность конфликта должна охватывать четыре основные характеристики: структуру, динамику, функции и управление конфликтом.

В структуре конфликта выделяют:

- объект (предмет спора);
- субъекты (отдельные индивиды, группы, организации);
- условия протекания конфликта;
- масштаб конфликта (межличностный, локальный, региональный, глобальный);
- стратегии и тактики поведения сторон;
- исходы конфликтной ситуации (последствия, результаты, их осознание).

Всякий реальный конфликт представляет собой сложный динамический процесс, включающий следующие основные стадии:

- предметная ситуация — возникновение объективных причин конфликта
- конфликтное взаимодействие — инцидент или развивающийся конфликт
- разрешение конфликта (полное или частичное) [13].

Конфликт, независимо от его природы, выполняет ряд функций, среди которых наиболее важными являются:

- диалектическая — служит для выявления причин конфликтного взаимодействия;
- конструктивная — вызываемое конфликтом напряжение может быть направлено на достижение цели;

– деструктивная — появляется личностная, эмоциональная окраска взаимоотношений, которая мешает решению проблем. Управление конфликтом можно рассматривать в двух аспектах: внутреннем и внешнем. Первый из них заключается в управлении собственным поведением в конфликтном взаимодействии. Внешний аспект управления конфликтами предполагает, что субъектом управления может выступать руководитель (менеджер, лидер и т. п.)

Управление конфликтом — это целенаправленное обусловленное объективными законами воздействие на его динамику в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт [9].

В научной литературе можно проследить различное отношение к конфликтам. Конфликт, как явление всегда нежелательное, которое следует, по возможности, избегать и немедленно разрешать. Такое отношение четко прослеживается в трудах авторов, принадлежащих к школе научного управления, административной школе. Авторы, принадлежащие к школе «человеческих отношений», также были склонны считать, что конфликтов желательно избегать. Но если конфликты в организациях присутствовали, то рассматривали это как признак неэффективной деятельности и плохого управления [25].

Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но даже могут быть желательны. Во многих случаях конфликт помогает выявить разнообразия точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить проблемы и т.п.

Таким образом, конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть дисфункциональным и приводить к снижению личной удовлетворенности,

группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта в основном зависит от того, насколько эффективно им управляют.

Проблема взаимоотношений руководителей и подчиненных весьма актуальна для современной науки и практики. В центре внимания находятся вопросы эффективности управления, стиля руководства, авторитета руководителя, оптимизации социально-психологического климата в коллективе. Все они зависят от оптимизации отношений в звене «руководитель — подчиненный», т. е. от конфликтов «по вертикали». Причины конфликтов в звене «руководитель-подчиненный» Среди причин конфликтности отношений руководителя и подчиненного выделяют объективные и субъективные. Рассмотрим объективные причины конфликтов данного типа [33].

1) Субординационный характер отношений. Существует объективное противоречие между функциональной и личностной сторонами отношений руководителя и подчиненного. Многие авторы (Д. Кандалов, А. Китов, А. Папкин, А. Русалинова, А. Свенцицкий) указывают, что в управленческой деятельности между руководителями и подчиненными имеются отношения субординации. Они характеризуются двумя сторонами - функциональной (официальной, формальной) и личностной (неофициальной, неформальной). Первая означает объективно существующую связь между людьми, когда одни группы людей направляют деятельность подчиненных, а последние выполняют указания. Личностное содержание отношений в звене «руководитель - подчиненный» зависит от индивидуально-психологических особенностей участников взаимодействия, их темпераментов, характеров, способностей, деловых и мораль иных качеств, а также симпатии или антипатии по отношению друг к другу - Противоречие в звене «руководитель — подчиненный» заложено в том, что от руководителя зависит довольно широкий диапазон жизнедеятельности подчиненного. Последний обязан

выполнять указания и распоряжения начальника, т. е. обязан подчиняться. Практически никогда не обеспечивается полное соответствие требований ролей возможностям и способам действий их исполнителей. Объективная необходимость устранения этого несоответствия и субъективное восприятие возможности его устранения неизбежно порождают конфликты. По мнению Б. Алишева, наибольшей конфликтностью характеризуется вертикальное взаимодействие руководителя с подчиненными. Ряд авторов указывают, что на конфликты по вертикали приходится 77% (А. Анцупов), 60% (Б. Науменко), 78% (А. Свенцицкий) и даже 80% (Е. Кузьмин) всех межличностных конфликтов в коллективах.

2) Деятельность в системе «человек - человек» конфликтогенна по своей природе. Из четырех типов деятельности («человек - человек», «человек - природа», «человек - машина», «человек - знак») наиболее конфликтны профессии типа «человек - человек». Среди них имеются разновидности деятельности, конфликтогенные в силу особенностей взаимодействия. К ним относят педагогическую и воинскую деятельность, деятельность работников правоохранительных органов, сферы обслуживания и сферу руководства, где идет интенсивное взаимодействие людей в сочетании с решением сложных задач (А. Мухин).

3) Большая часть конфликтов по вертикали детерминирована предметно-деятельностным содержанием межличностных отношений. Около 96% конфликтов между руководителями и подчиненными связаны с их совместной деятельностью. На профессиональную сферу взаимоотношений приходится 88%, бытовую - 9 и общественную - 3% конфликтных ситуаций. Конфликты в профессиональной сфере связаны с обеспечением качества деятельности (39%), оценкой результатов работы (8%) и введением инноваций (6%). В противоположность конфликтам в звене «руководитель - подчиненный» конфликты по горизонтали чаще носят личностный характер. Они возникают из-за антипатий, неприязни

друг к другу на основе несовпадения ценностей, установок, норм и принципов, хотя это не исключает организационных и деловых причин таких конфликтов.

4) Частота возникновения конфликтов по вертикали связана с интенсивностью совместной деятельности оппонентов. На 6 месяцев, связанных с выполнением основных заданий года, с проверками вышестоящими инстанциями, сдачей аттестаций, подведением итогов и т.п., приходится около 60% всех конфликтов «по вертикали». На остальное время, когда деятельность организуется обычным порядком (тоже около 6 месяцев), приходится примерно 40% конфликтов между руководителями и подчиненными. Наиболее «спокойный» месяц в отношениях руководителей и подчиненных - июнь, а наиболее «конфликтные» - май и январь.

5) Наиболее конфликтно звено «непосредственный руководитель - подчиненный»: на него приходится более 53% конфликтов. На отношения «прямой руководитель — подчиненный» приходится 41,7% конфликтов и 5,2% — на другие отношения подчиненности. Особенно велик удельный вес конфликтов в звеньях, где руководитель и подчиненный близки по служебному положению. По мере увеличения статусной дистанции частота конфликтов уменьшается [32].

6) Разбалансированность рабочего места. Рабочим местом называют совокупность функций и средств, достаточных для их выполнения. Функции отображаются в обязанностях и ответственности за их выполнение, а средства - в праве и власти. Рабочее место имеет структуру, элементы которой должны быть сбалансированы. Сбалансированность рабочего места означает, что его функции должны быть обеспечены средствами и не должно быть средств, не связанных с какой-либо функцией. Обязанности и права должны быть взаимно уравновешены. Ответственность должна обеспечиваться соответствующей властью, и

наоборот. Разбалансированность рабочего места ведет к возникновению конфликтов «по вертикали».

7) Рассогласованность связей между рабочими местами в организации. Проявляется в том, что:

а) подчиненному дают указания много начальников, и он вынужден: сам ранжировать поступившие указания по степени их важности, требовать этого от непосредственного руководителя; хвататься за все подряд; отказываться от выполнения указаний и распоряжений;

б) у руководителя много непосредственных подчиненных - более 7-8 человек, которыми невозможно оперативно управлять.

8) Сложность социальной и профессиональной адаптации руководителя к должности управленца.

9) Недостаточная обеспеченность по объективным условиям управленческих решений всем необходимым для их реализации. Среди субъективных причин конфликтов в звене «руководитель - подчиненный» выделяют управленческие и личностные причины. Управленческие причины:

- необоснованные, неоптимальные и ошибочные решения;
- нарушение трудового законодательства;
- несовершенство способов начисления заработной платы;
- нарушение порядка распределения премий, несовершенная система стимулирования, неразвитая система мотивации;
- игнорирование проблем карьеры работников;
- размытые личные цели и ценности руководителя;
- игнорирование социальных проблем коллектива;
- излишняя опека и контроль подчиненных со стороны руководства;
- недостаточная профессиональная подготовка руководителей;

- неравномерность распределения служебной нагрузки среди подчиненных;

- неумение расставить людей в соответствии с их квалификацией и интересами;

Личностные причины:

- низкая культура общения, грубость;
- недобросовестное исполнение своих обязанностей;
- стремление руководителя утвердить свой авторитет любой ценой;

- высокая потребность во власти;
- неодинаковое личное отношение руководителя к подчиненным («любимчики» и «пасынки»);

- нарушение норм служебного этикета;
- недостаточность благожелательного внимания со стороны руководителя к достижениям и успехам подчиненных;

- неадекватный имидж руководителя; выбор начальником неэффективного стиля руководства; отрицательная установка руководителя по отношению к подчиненному, и наоборот; напряженные отношения между руководителями и подчиненными;

- психологические особенности участников взаимодействия (повышенная агрессивность, эмоциональная неустойчивость, тревожность, завышенная самооценка, акцентуации характера и т.д.).

Как отмечал М. Аврелий, «человек должен быть честным и справедливым по натуре, а не по обстоятельствам». Всеми силами боритесь с проявлениями негативных эмоций в общении с подчиненными. Гнев, злость, досада — плохие советчики при решении любой проблемы. Как указывал Сенека, «самый сильный тот, у кого есть сила управлять самим собой». Не превращайте подчиненных в «громоотвод» ваших



конфликтных отношений с руководством. Разрядив свои негативные эмоции после неприятного общения с начальниками на подчиненных, вы стабилизируете свое внутреннее состояние. Однако тем самым вы создаете новый очаг конфликтной напряженности, но теперь - с подчиненными. Реже наказывайте и чаще помогайте подчиненным исправлять ошибки. Такая стратегия в будущем даст хорошие результаты: меньше проступков — меньше конфликтов, меньше наказаний - меньше проблем. Уважайте права подчиненных. Даже работник, плохо выполняющий служебные обязанности, имеет вполне определенные права как гражданин. При любой степени вины за проступок подчиненный будет защищать свои права даже посредством конфликта. Критикуя подчиненного, указывайте возможные пути исправления ошибок и просчетов [27].

У любого конфликта имеются свои собственные признаки. Рассмотрим самые явные из них.

Под биполярностью (оппозицией), принято понимать параллельное противостояние и взаимосвязанность, где содержится внутренний потенциал имеющегося конфликта. Однако наличие биполярности еще не говорит о каких-либо формах разногласий.

Активность здесь воспринимается в качестве борьбы. Для ее появления нужен «толчок», исходящий от одной из сторон конфликта.

Субъект конфликта выступает в роли активной стороны, заинтересованной в выяснении отношений. Чаще всего субъектам инцидента присуще конфликтное мышление [18].

Оценивая настоящие признаки, через призму субординационного конфликта, отмечается их присущность настоящему явлению, одно с характеризующей его чертой. Такой чертой в данном случае является подчиненность одного субъекта конфликта другому. При этом настоящие отношения тесно связаны с трудовой деятельностью и основаны на субординации. В связи с этим настоящий конфликт, как явление имеет

свойство быть в двух сферах таких как: коммерческая и государственная. Наиболее усложненная система имеет место быть в субординации государственного характера, так как основана на принуждении со стороны правового аппарата, который возлагает на лицо такие виды ответственности как дисциплинарная, административная и уголовная. Коммерческая сфера в данном случае ограничена только дисциплинарной ответственностью.

Рассматривая настоящие, явления как самостоятельные, можно отметить, что субординационные конфликты наиболее опасны для государственного аппарата, так как у руководящего лица наиболее широкий спектр прав по сравнению с подчиненным лицом. Рассматривая государственную службу, отмечается, три вида имеющих место на существование, это: гражданская, правоохранительная и военная. Наиболее сложной для урегулирования конфликта является, военная служба, так как принцип, действующий для настоящего института характерен, обязательностью исполнения приказов, а после чего уже высказывание несогласия с ними [24].

Однако настоящее не облегчает деятельность правоохранительной и гражданской службы действующей по принципу, только законных приказов. Рассматривая систему МВД РФ в сфере правоохранительной деятельности отмечаются, противоречия и усложнения при решении конфликтов возникающих в настоящей системе, основанной на субординации. Стоит так же отметить, что субординация устанавливает, не только отношения между руководителем и подчиненным, но и порядок взаимодействия между равными по полномочиям субъектами. Таким образом, ключевым признаком, субординационный конфликт, основывается на установленной нормами права и обычаями, сложившимися и характерными для той системы, в которой они действуют.

Для того, что бы определить основные признаки субординационного конфликта и его термин, сформулируем понятие субординации и его основные критерии.

Субординация – это поведение, которое демонстрирует уважение подчиненных к коллегам, старшим по должности, статусу или же званию. Еще этот термин можно назвать правилом, которое заключается в том, что младшие обязаны уважать старших, подчиненные – начальников. Таким образом, можно заметить, что соблюдение субординации является обязательной частью формата отношений «подчиненный – начальник» или же «старший – младший» [5].

Старшим, если кто-то ведет себя неправильно (неподобающе), желательно огласить инструкцию, включающую корректировку поведения. Делать это нужно четко и спокойно, не используя возмущений и криков. Благодаря этому будет желаемый результат – понимание и выполнение требований, которые предусматривает система взаимоотношений «подчиненный – начальник».

Субординация, которая важна не только в армейской жизни, но и в обычных деловых взаимоотношениях, это система правил, регламентирующих поведение членов рабочего коллектива в зависимости от того, какое место занимает каждый из них на иерархической лестнице. Иметь представление о субординации и следовать ей так же важно, как знать правила делового этикета.

Субординация – это система, регламентирующая взаимоотношения не только начальник-подчиненный, но и старший-младший, имеется в виду занимаемая должность [19].

Отношение подчиненный начальник были сформулированы еще Петром I, издавшим 9 декабря 1708 именной указ об отношении к начальству, где он и сформулировал требования к человеку, находящемуся в подчинении: «Подчиненный перед лицом, начальствующим должен

иметь вид лихой и придурковатый, дабы разумением своим не смущать начальства».

Прошло уже более 300 лет, но до сих пор некоторые руководители понимают субординацию именно так.

Но если руководитель хочет добиться действительно качественной работы и высоких результатов, субординация будет тем механизмом, который позволит достичь этой цели. Ведь на самом деле субординация - это четко регламентированная система деловых отношений, позволяющая добиваться слаженной работы всего коллектива, объединенного выполнением общей задачи.

Над этой задачей может работать множество людей. Каждый из них на своем рабочем месте должен четко знать, с кем из остальных сотрудников он взаимодействует, с кого вправе спросить он, а кто вправе спросить с него. Только в этом случае коллектив будет работать как отлаженный часовой механизм.

Субординация – система подчинения на службе, определяемая мерой ответственности. Мера ответственности, как правило, определяется занимаемой должностью или временно возложенными полномочиями [10].

Субординация основывается на установленных правилах трудовой дисциплины, она подразумевает, что все отношения между сотрудниками подчинены этой дисциплине и находятся строго в рамках работы. Действия каждого сотрудника и, соответственно, его ответственность за них, ограничиваются рамками должностной инструкции, требовать от вас большего никто права не имеет. У каждого работника есть свой непосредственный руководитель, поручения которого он и должен выполнять. В случае несогласия с действиями или распоряжениями своего руководства вы должны обжаловать их в том порядке, который установлен рабочим регламентом, не нарушая субординацию и не действуя через его голову. Это же касается и случаев, когда у вас имеются предложения по

улучшению качества работы и повышению производительности труда. Соблюдение субординации значительно упрощает и облегчает взаимоотношения в коллективе, исключая возможность невыполнения руководящих управленческих решений.

Настоящие суждения о субординации и конфликте позволяют определить основные черты субординационного конфликта, однако, по мнению автора, настоящие суждения не в полной мере могут отразить всей многогранности настоящего явления. Таким образом, автор считает, что термин субординации может быть шире, чем установленные правила взаимодействия между руководителем и подчиненным. Автором, считается, что справедливо будет отметить, факт существования в органах государственной власти термина неуставные отношения, которые так же, имеют аппарат принуждения и обязательны для выполнения. В связи с этим, автор считает, что субординация может включить в себя так же и взаимоотношения между субъектами, несвязанными отношениями власти и подчинения. Основываясь, на настоящем суждении, мыслиться, что субординация возникает из трудовых отношений, закрепленных дисциплиной взаимодействия субъектов [21].

Таким образом, автор считает, что наиболее приемлемым термином субординационного конфликта является – противоречие, вытекающее в противоборство сторон, основанное на отношениях скрепленных трудовой (служебной) дисциплиной.

## **1.2 Особенности субординационного конфликта в соотношении с иными видами конфликтов**

Конфликты, как уже отмечалось при характеристике их основных черт, — явление не только неизбежное и повсеместное, но и многоликое.

Они отличаются большим разнообразием. Каждое конфликтное столкновение по-своему уникально, неповторимо по причинам возникновения, формам взаимодействия двух или более сторон, исходу и последствиям. Конфликты имеют место во всех областях общественной жизни, а потому правомерно выделять социально-экономические, этнические, межнациональные, политические, идеологические, религиозные, военные, юридические, семейные, социально-бытовые и иные типы конфликтов. Они являются предметом рассмотрения в первую очередь соответствующих отраслей науки [19].

Анализ и оценка конфликтов предполагают их группировку, систематизацию, деление по существенным признакам, типам и видам. Такая классификация нужна как своего рода модель изучения предмета в ее целостности, методический инструмент различения всего спектра конфликтных проявлений.

Подходы к классификации могут быть самыми разными. Так, социологи обращают внимание прежде всего на макро- или микроуровень конфликтов, на такие их основные типы, как социально-экономический, национально-этнический и политический. Юристы различают внутри- и внесистемные конфликты, сферы их проявления, в том числе семейно-бытовые, культурные и социально-трудовые, а также широкое разнообразие хозяйственных, финансовых и имущественных конфликтов, возникающих в условиях рыночной экономики.

Для управленческой конфликтологии предпочтителен свой подход. Нужно, в частности, более отчетливо представлять как основные элементы конфликтов, так и многообразие способов их проявления, развертывания и регулирования, источники и непосредственные причины происхождения конфликтных ситуаций, интересы и мотивы противостоящих сторон, движущие силы противоборства, функции конфликтов, их роль в

жизнедеятельности отдельного человека, социальной группы (коллектива) и общества в целом.

В плане управления персоналом приоритетно предметное изучение конфликтов производственно-экономического типа, которые главным образом связаны с практикой хозяйствования, отношениями людей в сфере труда и предпринимательской деятельности, удовлетворением материальных и духовных потребностей работников, их социальной защитой, устройством быта, отдыха и досуга.

Конфликты в практике управления организацией представляют собой сложное производственно-экономическое, идеологическое, социально-психологическое и семейно-бытовое явление, они многообразны и их можно классифицировать по различным признакам. Классификация конфликтов позволяет ориентироваться в их специфических проявлениях и, следовательно, помогает находить возможные пути их разрешения [28].

При неизбежной условности такого деления оно, тем не менее, позволяет системно подойти к характеристике конфликта в организации, дать ему надлежащую оценку с учетом социальной природы, динамики и последствий.

По сферам проявления конфликты делят на производственно-экономические, основой которых являются производственно-экономические противоречия; идеологические, в основе которых лежат противоречия во взглядах; социально-психологические, возникающие в связи с противоречиями в социальной сфере, а также особенностями психики человека, и семейно-бытовые, отражающие противоречия семейных и бытовых отношений. Если работников связывают родственные отношения, то семейно-бытовые конфликты могут переплетаться с перечисленными выше видами конфликтов [26].

По масштабам, длительности и напряженности выделяют конфликты: общие и локальные; бурные быстротекущие, кратковременные, возникающие на основе индивидуальных психологических особенностей личности, они отличаются агрессивностью и крайней враждебностью конфликтующих сторон; острые длительные, затяжные, возникающие при наличии глубоких противоречий; слабовыраженные и вялотекущие, возникающие на основе не очень острых противоречий, либо связанные с пассивностью одной из сторон.

По социальным последствиям конфликты бывают: позитивные, когда разрешение конфликта способствует развитию организации, и негативные, ведущие к ухудшению деятельности организации; конструктивные, в основе которых лежат объективные противоречия, способствующие совершенствованию деятельности организации, и деструктивные, в основе которых лежат субъективные причины, способствующие росту социальной напряженности и ухудшению деятельности организации; созидательные, способствующие процветанию организации, ее бурному развитию, и разрушительные, ведущие к разрушению социально-экономической системы [30].

Конструктивные (функциональные) конфликты приводят к принятию обоснованных решений и способствуют развитию взаимоотношений.

Выделяют следующие основные функциональные последствия конфликтов для организации:

- 1) Проблема решается таким, путем, который устраивает все стороны, и все чувствуют себя причастными к ее решению.
- 2) Совместно принятое решение быстрее и лучше претворяется в жизнь.
- 3) Стороны приобретают опыт сотрудничества при решении спорных вопросов.



4) Практика разрешения конфликтов между руководителем и подчиненными разрушает так называемый «синдром покорности» — страх открыто высказывать свое мнение, отличное от мнения старших по должности.

5) Улучшаются отношения между людьми.

6) Люди перестают рассматривать наличие разногласий как «зло», всегда приводящее к дурным последствиям.

Деструктивные (дисфункциональные) конфликты препятствуют эффективному взаимодействию и принятию решений.

Основными дисфункциональными последствиями конфликтов являются:

1) Непродуктивные, конкурентные отношения между людьми.

2) Отсутствие стремления к сотрудничеству, добрым отношениям.

3) Представление об оппоненте, как о «враге», его позиции — только как об отрицательной, а о своей позиции — как об исключительно положительной.

4) Сокращение или полное прекращение взаимодействия с противоположной стороной.

5) Убеждение, что «победа» в конфликте важнее, чем решение реальной проблемы.

6) Чувство обиды, неудовлетворенность, плохое настроение.

Реалистические конфликты вызываются неудовлетворением определенных требований участников или несправедливым, по мнению одной или обеих сторон, распределением между ними каких-либо преимуществ.

Нереалистические конфликты имеют своей целью открытое выражение накопившихся отрицательных эмоций, обид, враждебности, то есть острое конфликтное взаимодействие становится здесь не средством достижения конкретного результата, а самоцелью [42].

Внутриличностный конфликт имеет место тогда, когда отсутствует согласие между различными психологическими факторами внутреннего мира личности: потребностями, мотивами, ценностями, чувствами и т. д. Такие конфликты, связанные с работой в организации, могут принимать различные формы, однако чаще всего это ролевой конфликт, когда различные роли человека предъявляют к нему различные требования. Например, будучи хорошим семьянином (роль отца, матери, жены, мужа и т. д.), человек должен вечера проводить дома, а положение руководителя может обязывать его задерживаться на работе. Здесь причина конфликта — рассогласование личных потребностей и требований производства.

Межличностный конфликт — это самый распространенный тип конфликта. В организациях он проявляется по-разному. Однако причина конфликта — это не только различия в характерах, взглядах, манерах поведения людей (то есть субъективные причины), чаще всего в основе таких конфликтов лежат объективные причины. Чаще всего это борьба за ограниченные ресурсы (материальные средства, оборудование, производственные площади, рабочую силу и т. п.). Каждый считает, что в ресурсах нуждается именно он, а не кто-то другой. Конфликты возникают также между руководителем и подчиненным, например, когда подчиненный убежден, что руководитель предъявляет к нему непомерные требования, а руководитель считает, что подчиненный не желает работать в полную силу [29].

Конфликт между личностью и группой возникает тогда, когда кто-либо из членов организации нарушает нормы поведения или общения, сложившиеся в неформальных группах. К этому виду относятся и конфликты между группой и руководителем, которые протекают наиболее тяжело при авторитарном стиле руководства.

Межгрупповой конфликт — это конфликт между формальными и (или) неформальными группами, из которых состоит организация.

Например, между администрацией и рядовыми работниками, между работниками различных подразделений, между администрацией и профсоюзом.

Можно выделить несколько основных причин конфликтов в организациях.

Распределение ресурсов. В любых организациях, даже самых крупных и богатых, ресурсы всегда ограничены. Необходимость их распределять практически всегда приводит к конфликтам, так как люди всегда хотят получать не меньше, а больше, и собственные потребности всегда кажутся более обоснованными.

Взаимозависимость задач. Если один человек (или группа) зависит от другого человека (или группы) в выполнении задачи, то это всегда возможность для конфликтов. Например, руководитель подразделения объясняет низкую производительность труда своих подчиненных неспособностью ремонтной службы быстро и качественно ремонтировать оборудование. Ремонтники же, в свою очередь, жалуются на нехватку специалистов и винят отдел кадров, который не может принять на работу новых работников [14].

Различия в целях. Вероятность такой причины возрастает по мере увеличения организации, когда она разбивается на специализированные подразделения. Например, отдел сбыта может настаивать на расширении ассортимента продукции, ориентируясь на потребности рынка, а производственные подразделения заинтересованы в увеличении объема выпуска существующей номенклатуры изделий, поскольку освоение новых видов связано с объективными трудностями.

Различия в способах достижения целей. Очень часто руководители и непосредственные исполнители могут иметь разные взгляды на пути и способы достижения общих целей даже при отсутствии противоречивых

интересов. При этом каждый считает, что его решение самое лучшее, и это является основой для конфликта.

По предмету конфликта различают конфликты реальные (предметные), имеющие четкий предмет, и нереальные (беспредметные), не имеющие четкого предмета или имеющие предмет жизненно важный только для одной стороны.

По источникам и причинам возникновения конфликты делят на объективные и субъективные. В первом случае конфликт способен развиваться вне воли и желания его участников, просто в силу складывающихся в организации или его подразделении обстоятельств. Но конфликтная ситуация может создаваться также из-за мотивов поведения, преднамеренных устремлений того или иного субъекта социальных связей. Объектом столкновения выступает конкретная материальная или духовная ценность, к обладанию которой стремятся конфликтующие стороны. Это может быть имущество, должностная вакансия или размер оплаты труда — все то, что представляет собой предмет личных, групповых или общественных интересов. Субъекты конфликта — работники организации со своими потребностями, интересами, мотивами и представлениями о ценностях [12].

По непосредственным причинам возникновения конфликты выступают как организационные, т.е. происходящие в пределах определенной социальной системы, того или иного структурного образования в связи с изменением внешних обстоятельств или нарушением регламентированного порядка; эмоциональные, связанные, как правило, с личностным восприятием происходящего вокруг, с чувственной реакцией на поведение и действия других людей, расхождением во взглядах и т.п.; социально-трудовые, вызываемые несовпадением, конфронтацией частных и общих интересов, несовместимостью целей отдельных лиц и социальных групп; деловые и личностные.

Конфликты коммуникативной направленности разделяются на горизонтальные, в которых участвуют люди, не находящиеся, как правило, в подчинении друг у друга; вертикальные, участники, которых связаны теми или иными видами подчинения. Эти конфликты могут быть и смешанными, представляя отношения подчинения и неподчинения. Особую печать несет вертикальный конфликт (как «сверху вниз», так и «снизу-вверх»), выражающий обычно неравенство сил конфликтующих сторон, различия между ними по иерархическому уровню и влиянию (например, руководитель — подчиненный, работодатель — работник и т.п.). В этом случае может иметь силу неодинаковый статус и ранг, что, конечно, скажется на ходе и развязке конфликта.

По формам и степени столкновения противоборство может быть открытым (спор, ссора и т.п.) и скрытым (действия исподтишка, маскировка истинных намерений и т.д.); стихийным, т.е. спонтанно возникшим, и инициативным, заранее спланированным или просто спровоцированным. Такие конфликты оказываются либо неизбежными, в известной степени закономерными; либо вынужденными, хотя и необходимыми; либо ничем не оправданными, лишенными всякой целесообразности.

По способам и масштабам урегулирования (разрешения) конфликты разделяются на антагонистические, сопровождаемые неуступчивостью и непримиримостью сторон, а также компромиссные, допускающие разновариантность преодоления расхождений, взаимосближения взглядов, интересов, целей. Каждый человек, любая социальная группа обнаруживают присущую только им манеру общения, налаживания и поддержания отношений, особый стиль поведения в конфликтных ситуациях. От степени гибкости поведения противоборствующих сторон в антагонистическом или компромиссном конфликте зависят способ и

масштаб его урегулирования. Конфликт может быть разрешен полностью, частично и привести к сотрудничеству участвующих сторон.

Однако при всей несхожести манер и стилей, а также при том, что не существует единых рецептов преодоления конфликтов и каких-то универсальных способов их улаживания, имеют место и некоторые общие признаки конфликтного поведения. Такое поведение практически всегда так или иначе связано с решением той проблемы, которая вызвала противоборство и которая в определенной мере значима для каждого из участников конфликта, делает их взаимодействующими. Это требует выбора соответствующего способа, т.е. образа действий, который отвечал бы как специфике (особенностям), так и общей природе, некоей стандартной основе данного типа конфликта [7].

Иллюстрацией подхода к классификации конкретного конфликта может послужить популярная в начале 1980-х гг. в бывшем СССР пьеса Александра Гельмана «Протокол одного заседания» (в театрах спектакли по ней ставились под названием «Премия»), Сюжет пьесы несложен: рабочие участка, руководимого прорабом Потаповым, отказались от премии, которая была выделена им руководством строительного управления; отказ мотивировался тем, что задания на выполнение работ срывались, снабжение материалами поставлено из рук вон плохо, порядка на стройке нет; премия в этих обстоятельствах воспринималась рабочими как сокрытие недостатков, как «ожог на совести». Конфликт стал предметом разбирательства на заседании коллективного органа, признавшего правоту позиции рабочих участка, но не без упрека в крайней форме возмущения.

По сфере проявления названный конфликт относится, безусловно, к производственно-экономическому. Непосредственная причина его возникновения эмоциональная, отразившая совестливое отношение рабочих к условиям, результатам и оценке своего труда. По форме

столкновения конфликт следует рассматривать как открытый, спонтанный, направленный вертикально — «снизу вверх», потребовавший вмешательства заинтересованных посредников. Способом разрешения конфликта стал компромисс сторон, признавших свою неправоту: одни (руководство стройуправления) — по существу проблемы, другие (рабочие участка) — по вызывающей форме протеста. В итоге возобладал позитивный результат.

Рассматривая все вышеизложенные конфликты, а так же их классификацию, отмечается, что субординационный конфликт имеет в своей природе основную особенность, связанную с отсутствием равенства сторон. Настоящее препятствует возможности корректировочного подхода к урегулированию конфликта и избежание его дальнейшего возникновения. Фактически этот конфликт построен на трудовых отношениях между субъектами, в связи с возникающими противоречиями между субъектами. Анализируя настоящий конфликт, отмечается, что к основным особенностям и категориям настоящего конфликта можно отнести, сфера его возникновения, способ его урегулирования и масштабы последствий от настоящего конфликта, включающих в себя психологические и юридические.

Рассматривая каждую особенность в отдельности можно охарактеризовать следующие черты, которые выделяют субординационный конфликт в самостоятельное явление. Во-первых, стоит акцентировать внимание на сфере его возникновения. Как уже было отмечено ранее, субординационный конфликт, может возникнуть, только между субъектами связанными дисциплинарными взаимоотношениями, в большей части основанными на системе власти и подчинения. Настоящий факт, обуславливает сложность разрешения настоящего конфликта в конструктивной форме, так как субъекты не имеют равенства между собой.

Во-вторых, способ урегулирования субординационного конфликта, имеет особенность несвойственную для разрешения возникающих противоборств. Обусловлено настоящее свойство тем, что субординационные конфликты разрешаются при использовании норма права, а так же актами руководящего лица. Таким образом, разрешение при их возникновении, не зависит от обеих сторон, а фактически заключается в воле одного субъекта либо норме установленной законодательством. Данное правило ограничивает возможность субъектов отстаивать свои интересы и возможность прийти к целесообразному решению для обеих сторон и препятствует предупреждению конфликтов.

И третьей основной особенностью, являются последствия настоящего конфликта. По данному случаю акцентируется внимание на том, что в случае возникновения противоречий, подчиненный субъект отказавшийся выполнить требования руководящего субъекта, может быть привлечен к ответственности вплоть до уголовного характера. Настоящее свойственно в отношении лиц, проходящих государственную службу, так как нормы законодательства предусматривают не только дисциплинарную ответственность за неисполнение приказа. Таким образом, у руководящего субъекта, имеется преимущество пред другим субъектом что, по мнению автора, является опасным. Опасность настоящего, заключается в том, что конфликтующий подчиненный субъект испытывает давление с нескольких направлений, в связи, с чем может быть либо сломленным, либо подавленным. Указанные состояния могут, деморализовать субъекта и ввести в состоянии психологической опасности, или же иными словами деструктурировать его сознания, что впоследствии может выразиться, в такие проявления как суицид или необоснованное насилие в отношении других лиц [6].

В связи с изложенными особенностями, мыслиться, что по сравнению с иными конфликтами, субординационный конфликт является



особенно опасным. Причину тому составляют: сложность его урегулирования, опасность его последствий и возникновение названного конфликта в социальных сферах, связанных с защитой общества, члены которого обладают специальными навыками по причинению вреда имуществу и лицам. Настоящая проблема, является одной из ключевых для государства, так как ее обострение может привести, его уничтожению.

### **1.3 Типичные способы разрешения субординационных конфликтов в образовательной системе МВД РФ**

Стратегия выхода из конфликта представляет собой основную линию поведения оппонента во время решения конфликта.

Выделяют пять основных стратегий (К.Томас): соперничество, компромисс, сотрудничество, уход, приспособление.

Соперничество заключается в навязывании другой стороне выгодного для себя решения. Соперничество оправдано в случаях: явной конструктивности предлагаемого решения; выгоды результата для всей группы или организации, а не для отдельного лица или микро-группы; важность результата борьбы для того, кто поддерживает эту стратегию; отсутствие времени на договоренность с оппонентом. Соперничество целесообразно в экстремальных и принципиальных ситуациях, в случае дефицита времени и высокой вероятности опасных последствий [1].

Компромисс состоит в желании оппонентов завершить конфликт частичными уступками. Он характеризуется отказом от части требований, которые ранее выдвигались, готовностью признать претензии другой стороны частично обоснованными, готовностью простить. Компромисс эффективен в случаях: понимания оппонентом, что он и соперник имеют

равные возможности; наличия взаимоисключающих интересов; удовлетворения временным решением; угрозы потерять все.

Приспособление или уступка, рассматривается как вынужденный или добровольный отказ от борьбы и сдача своих позиций. Принять такую стратегию оппонента вынуждают различные мотивы: осознание своей неправоты, необходимость сохранения хороших отношений с оппонентом, сильная зависимость от него; несерьезность проблемы. Кроме того, к такому выходу из конфликта приводит значительный ущерб, который нанесен в процессе борьбы, угроза еще более серьезных негативных последствий, отсутствие шансов на иной результат, давление третьей стороны [15].

Уход от решения проблемы или избегание, является попыткой выйти из конфликта при минимальных потерях. Отличается от аналогичной стратегии поведения во время конфликта тем, что оппонент переходит к ней после неудачных попыток реализовать свои интересы с помощью активных стратегий. Собственно, речь идет не о решении, а об угасании конфликта. Уход может быть вполне конструктивной реакцией на длительный конфликт. Избегание, применяется при отсутствии сил и времени для устранения противоречий, стремление выиграть время, наличия трудностей в определении линии своего поведения, нежелании решать проблему вообще [45].

Сотрудничество считается наиболее эффективной стратегией поведения в конфликте. Оно предполагает стремление оппонентов к конструктивному обсуждению проблемы, рассмотрение другой стороны не как противника, а как союзника в поиске решения. Наиболее эффективным является в ситуациях сильной взаимозависимости оппонентов; склонности обоих игнорировать различия во власти; важности решения для обеих сторон; беспристрастности участников [19].

Выбор стратегии выхода из конфликта зависит от различных факторов. Обычно они указывают на личные особенности оппонента, уровень нанесенного ему ущерба и собственного ущерба, наличие ресурсов, статус оппонента, возможные последствия, серьезность решаемой проблемы, продолжительность конфликта.

Основная проблема переговоров заключается не в конфликтных позициях, а в конфликте между нуждами, желаниями, заботами и опасениями каждой из сторон [44].

Наиболее вероятным является использование компромисса, потому что шаги навстречу, что делает хотя бы одна из сторон, позволяют достичь ассиметричного (одна сторона уступает больше, другая - меньше) или симметричного (стороны делают примерно равные взаимные уступки) согласия.

Изучение разрешения конфликтов между руководителем и подчиненным показало, что треть этих конфликтов заканчивается компромиссом, две трети - уступкой (преимущественно подчиненного) и только 1-2% конфликтов завершаются путем сотрудничества. В конфликтах между руководителем и подчиненным в 60% ситуаций начальник прав в претензиях к подчиненному (через упущение в работе, недобросовестное исполнение обязанностей, небрежность). Поэтому большинство руководителей последовательно используют в конфликте стратегию соперничества, добиваясь от подчиненного желаемого поведения.

Еще в 1942 г. американский социальный психолог М. Фолет указывала на необходимость разрешения (урегулирования) конфликтов, а не их подавления. Среди способов она выделила победу одной из сторон, компромисс и интеграцию. Под интеграцией понималось новое решение, при котором выполняются условия обеих сторон, причем ни одна из них не

претерпит серьезных потерь. В дальнейшем данный способ разрешения конфликта получил название «сотрудничество» [3].

В основе компромисса лежит технология уступок к сближению или торг. Компромисс имеет следующие недостатки: споры по поводу позиций сторон приводят к сокращению сделок; создается основа для уловок; возможное ухудшение отношений, потому что могут быть угрозы, давление, прекращение контактов; при наличии нескольких сторон торг усложняется и т. п.

Несмотря на это, в реальной жизни компромисс применяется часто. Для его достижения может быть рекомендована техника открытого разговора, которая заключается в том, чтобы: предложить прекратить конфликт; признать свои ошибки, уже сделанные в конфликте, они, наверное, есть и признать их для вас почти ничего не стоит; сделать уступки оппоненту, где это возможно, в том, что в конфликте не является главным. В любом конфликте можно найти несколько мелочей, в которых нетрудно уступить. Можно уступить в серьезных, но не принципиальных вещах, высказать пожелания относительно уступок, необходимых со стороны оппонента, они, как правило, касаются основных интересов в конфликте; спокойно, без негативных эмоций обсудить взаимные уступки, при необходимости и возможности скорректировать их; если удалось договориться, то как-то зафиксировать, что конфликт исчерпан [16].

#### **1.4 Выводы по первой главе**

В ходе анализа, настоящей главы выявлены уникальные свойства и особенности субординационного конфликта. В ходе чего сформулировано авторское понятие субординационного конфликта. Выделены основные особенности исследуемого конфликта, отличающие его от иных видов

конфликтов и имеющие значимость для достижения поставленной цели. Так же были выделены основные способы разрешения субординационных конфликтов, в том числе в образовательной системе МВД РФ.

Таким образом, автором отмечается, что медиативные технологии имеют теоретическое преимущество, перед иными способами разрешения конфликтов, возникающими в системе МВД РФ.

Настоящее обусловлено следующими суждениями: во-первых, медиативные технологии, не будучи изобретением новейшего времени, является прогрессивными в урегулировании конфликтов. Причиной, тому, является, то, что стороны самостоятельно стараются прийти к его разрешению, при этом настоящим сторонам оказывает помощь медиатор, используя настоящие технологии. Благодаря указанному, конфликт сможет быть эффективно предотвращен, а так же может быть предупрежден и воспрепятствует возникновению новых конфликтов. Таким образом, медиативные технологии, исходя из объективных причин, являются эффективным инструментом по урегулированию конфликта.

Во-вторых, рассматривая их в соотношении с иными способами урегулирования конфликтов в образовательной системе МВД РФ, отмечаются следующие моменты необходимые для акцентирования внимания: медиативные технологии позволяют при урегулировании конфликта избежать неблагоприятных последствий, вытекающих из недовольства сторонами от принятого решения третьей стороной, разрешающей конфликт. Медиатор как третья сторона, не дает решения конфликта, не представляет своего мнения о сторонах и не высказывает своей заинтересованности в позиции одной из сторон. Он позволяет сторонам самостоятельно осознать, что в действительности стало основным противоречием между сторонами. В тоже время медиатор, создает стратегическую обстановку, целью которой является налаживание отношений между сторонами, избегая тем самым деструктивных

последствий. И это ключевой фактор, который по достоинству, определяет медиативные технологии прогрессивным способом, по сравнению с разрешением конфликта судом или вышестоящим руководителем. Отмечается так же развитие культурного, нравственного и интеллектуального развития у лиц стремящихся использовать и применять настоящую процедуру. Так как во время проводимых переговоров, стороны развивают свои знания, умение принимать взвешенные решения и определять жизненные цели. По мнению автора, настоящее создает вклад в общество и позволит обеспечить его развитие.

## **ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАЗРЕШЕНИЯ СУБОРДИНАЦИОННЫХ КОНФЛИКТОВ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЕ МВД ПРИ ПОМОЩИ МЕДИАТИВНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

### **2.1 Организация эмпирического исследования**

В соответствии с выдвинутой гипотезой исследовательской работы, которая заключается в уменьшении и предупреждении субординационных конфликтов в образовательной системе МВД через внедрение медиативных технологий, представим этапы опытно-экспериментальной работы по исследованию готовности лиц осуществляющих воспитательную и образовательную функцию в системе МВД к разрешению субординационных конфликтов.

1) подготовительный – на данном этапе была подобрана база исследовательской деятельности, произошло изучение нормативно-правовых и локальных актов, произведено знакомство с выборкой исследования, осуществился подбор психолого-педагогической и методической литературы по теме выпускной квалификационной работы;

2) организационный – на данном этапе опытно-экспериментальной работы по исследованию готовности лиц осуществляющих воспитательную и образовательную функцию в системе МВД к разрешению субординационных конфликтов, была разработана комплексная психологическая программа, основа которой построена на стратегии сотрудничества, с использованием медиативных технологий;

3) диагностический – первичная диагностика лиц осуществляющих воспитательную и образовательную функцию в системе МВД;

4) основной этап – данный этап практической деятельности заключается во включении в должностной регламент и образовательно-воспитательный процесс системы образования МВД психологической программы цель, которой заключается в уменьшении и предупреждении субординационных конфликтов в образовательной системе МВД через внедрение медиативных технологий в соответствии с целью и гипотезой выпускной квалификационной работы;

5) контрольный этап – контрольная диагностика выборки опытно-экспериментальной работы по результатам реализации психологической программы формирования готовности лиц, осуществляющих воспитательную и образовательную функцию в системе МВД к разрешению субординационных конфликтов, интерпретация полученных результатов;

6) заключительный этап – анализ и синтез результатов, эмпирических результатов исследовательской деятельности, формулировка выводов об опыте формирования готовности лиц осуществляющих воспитательную и образовательную функцию в системе МВД к разрешению субординационных конфликтов.

## **2.2 Интерпретация результатов психологического исследования**

Исследование проводилось на базе Уральского юридического института Министерства внутренних дел Российской Федерации (далее УрЮИ МВД России), в исследовании приняли участие 12 человек в их числе педагогические работники, курсовые офицеры, сотрудники отдела морально-психологического обеспечения УрЮИ МВД России, участники исследования были разделены на две группы контрольную (далее КГ) и



экспериментальную (далее ЭГ) в равном количестве. Рассмотрим более подробно:

В системе активных методов важное место занимает кейс-метод, основная задача которого заключается в том, чтобы детально и подробно отразить профессиональную ситуацию (проблему) и организовать деятельность обучающихся по ее анализу и разрешению. Другими словами – это метод активного обучения на основе реальных ситуаций.

Основная задача практического кейса заключается в том, чтобы детально и подробно отразить профессиональную ситуацию. По сути дела кейс создает практическую «действующую» модель ситуации.

*Описание процедуры диагностики:* Каждый участник групп и КГ и ЭГ получает по 3 кейса, каждый из которых, основывается на реальной ситуации, к кейсам предоставлены 5 вариантов разрешения конфликта представленного в описании, участникам необходимо оценить каждый вариант по 5 бальной шкале, где 0 – это наименьшая вероятность разрешения конфликта, таким образом, а 5 - это наибольшая, основываясь исключительно на личных убеждениях.

*Задание:* Ознакомьтесь с описанием конфликта, представленного в кейсе. Проанализируйте информацию, основываясь на своих внутренних убеждениях, оцените варианты решения по 5 бальной шкале, где 0 – это наименьшая вероятность разрешения конфликта, таким образом, а 5 - это наибольшая.

## КЕЙС №1

### ПРЕПОДАВАТЕЛЬ - КУРСАНТ

*Субъекты:*

*\*Григорий Федорович (56 лет), преподаватель по дисциплине «тактико-специальная подготовка», начальник кафедры, кандидат педагогических наук, полковник полиции, стаж службы в органах*

внутренних дел более 25 лет, требователен, уверен в себе, отмечает курсантов с активной жизненной позицией, активно участвующих в процессе обучения, соблюдающих субординацию.

*\*Кирилл (19 лет)*, учится на втором курсе Уральского юридического института МВД, по натуре скрытый, скромный, особой активностью в жизнедеятельности группы не отличается, в отличие от других ребят, к своей персоне относится критично, слабо верит в свои силы, открыто не конфликтует, предпочитает промолчать и остаться при своем мнении. Замечаний к успеваемости не имеет, старается всецело изучать материал.

*Ситуация:*

Григорий Федорович вел лекцию у 206 группы первой парой, в ходе учебного занятия обращал внимание учащихся на включенность в процесс лекции и требовал обратной связи, всякий раз отмечая, что тема является фундаментальной и ее усвоение очень важно для успешной сдачи экзамена. В середине занятия Григорий Федорович, заметил, что Кирилл уснул, подняв его, он потребовал служебную книжку, отметив недопустимость подобного поведения, что в свою очередь выражает неуважение к предмету и преподавателю, не желая выслушивать какие-либо оправдания.

*Варианты выхода из конфликтной ситуации:*

а) Курсанту (Кириллу) для более конструктивного разрешения ситуации желательно подойти к куратору своей группы и попросить помочь разрешить сложившуюся конфликтную ситуацию между ним и преподавателем (Григорием Федоровичем) без ущерба для каждой стороны, чтобы он мог объяснить причины своего поведения;

б) Преподаватель (Григорий Федорович) по завершению занятия должен обратиться к начальнику курса курсанта (Кириллу) и настоять на дисциплинарном наказании, только таким методом можно научить человека не нарушать дисциплину;

в) Курсант (Кирилл) после учебного занятия, мог бы подойти к преподавателю (Григорию Федоровичу) и предложить ему не наказывать его, взамен он подготовит грядущее практическое занятие самостоятельно и проведет его, на текущую тему, а если нет, преподавателю (Григорию Федоровичу) придется подготавливать его самому, а это занимает очень немало времени;

г) Курсанту (Кириллу) желательно не попадаться на глаза преподавателю (Григорию Федоровичу) в ближайшее время после завершения занятия, возможно ввиду своей занятости Григорий Федорович забудет о случившемся и дисциплинарной ответственности Кирилл не понесет;

д) Курсанту (Кириллу) необходимо подойти к преподавателю (Григорию Федоровичу) после завершения учебного занятия и попросить дать ему индивидуальное задание или какую либо другую задачу, дабы избежать дисциплинарного наказания за сон на учебном занятии. В таком случае курсант не будет подвержен серьезному наказанию за свою провинность, но при этом все равно будет привлечен к дополнительному труду, ввиду чего подобное поведение уже не допустит и эта ситуация будет для него уроком.

## КЕЙС №2

### ПРЕПОДАВАТЕЛЬ - КУРСАНТ

#### *Субъекты:*

*\*Алена Михайловна (28 лет), преподаватель по дисциплине «административное право», кандидат педагогических наук, капитан полиции, стаж службы в органах внутренних дел 10 лет, требует знание дисциплины слово в слово с учебником, подвержена стрессам, переживает за свой авторитет перед учащимися, использует неудовлетворительные отметки в качестве стимула к изучению предмета.*

*\*Тимур (21 год),* учится на четвертом курсе Уральского юридического института МВД, командир группы, уверенный в себе, ответственный, но не всегда обучение является для него приоритетным делом. Замечаний к успеваемости не имеет. Привязан к своей семье, старается уделять все доступное для того время общению с родителями.

*Ситуация:*

В крайний день учебной недели на практическом занятии по административному праву Тимур часто обращался к своим одногруппникам, с целью сообщить, кто в ближайшие дни заступает на суточное дежурство. Алена Михайловна подняла его и попросила процитировать ранее произнесенную информацию его одногруппником, что Тимур сделать не смог ввиду своей отвлеченности от учебного процесса. Тогда Алена Михайловна оценила его знания на оценку неудовлетворительно, что в свою очередь разозлило Тимура, и он сказал «что из-за нее он теперь не поедет домой на выходные» повысив тон речи.

*Варианты выхода из конфликтной ситуации:*

а) Курсанту (Тимуру) для более конструктивного разрешения ситуации желательно подойти к начальнику кафедры «административного права» и попросить помощи в разрешении сложившейся конфликтную ситуации между ним и преподавателем (Аленой Михайловной) без ущерба для каждой стороны, чтобы он мог объяснить причины своего поведения;

б) Преподавателю (Алене Михайловне) необходимо обратиться к начальнику курса курсанта (Тимура), где тот в силу своих должностных полномочий использует в отношении подчиненного ему лица дисциплинарные меры воздействия, тем самым предотвратит в дальнейшем подобное поведение. Ведь только таким образом можно повлиять на учащихся, которые не соблюдают субординацию при общении с преподавателем, так же подобное разрешение ситуации послужит отрицательным примером для других курсантов;

в) Курсант (Тимур) после учебного занятия, мог бы подойти к преподавателю (Алене Михайловне) и предложить ей не ставить ему неудовлетворительную отметку, взамен он заполнит для нее журналы по ведению учебных занятий, а если нет, преподавателю (Алене Михайловне) придется потратить большое количество времени можно сказать впустую;

г) Курсанту (Тимуру) не нужно более ничего говорить и постараться в дальнейшем меньше привлекать внимание преподавателя (Алены Михайловны) возможно, что в таком случае она не станет выставять неудовлетворительную отметку в журнал;

д) Курсанту (Тимуру) необходимо подойти к преподавателю (Алене Михайловне) по завершению учебного занятия и попросить дать ему индивидуальное задание или какую либо другую задачу, дабы избежать дисциплинарных последствий. Но он в свою очередь все равно будет привлечен к дополнительному труду и в дальнейшем подобное поведение уже будет для него неприемлемым.

### КЕЙС №3

#### ПРЕПОДАВАТЕЛЬ - КУРСАНТ

##### *Субъекты:*

*\*Ксения Алексеевна (38 лет)*, преподаватель по дисциплине «физическая подготовка», доцент кафедры, кандидат педагогических наук, майор полиции, стаж службы в органах внутренних дел более 15 лет, требовательна, уверена в себе.

*\*Олег (20 лет)*, учится на третьем курсе Уральского юридического института МВД, по натуре активный, зачастую в хорошем настроении, в жизнедеятельности группы учувствует, любит быть в центре внимания. Замечаний к успеваемости не имеет.

*Ситуация:*

На учебном занятии по «физической подготовке» Олег был не в активной физической форме. В середине занятия он спросил разрешения у Ксении Алексеевны выйти умыться, ввиду отсутствия курсанта более 15 минут, преподаватель проследовала за ним, дабы убедиться в том, что с ним все в порядке, и застала его за телефонным разговором, на что потребовала немедленно прекратить диалог и отправила его за начальником курса. В результате чего Олег проигнорировал требование преподавателя прекратить диалог и отказался идти за начальником.

*Варианты выхода из конфликтной ситуации:*

а) Курсанту (Олегу) следовало бы все-таки сходить к начальнику курса и постараться описать сложившуюся ситуацию, попросив помощи в разрешении конфликта между ним и преподавателем (Ксенией Алексеевной) без ущерба для каждой стороны, чтобы он мог объяснить причины своего поведения;

б) Преподавателю (Ксении Алексеевне) необходимо позвонить начальнику курса курсанта (Олега), и сообщить о случившемся, чтобы он незамедлительно принял меры по улучшению дисциплины в группах и курсант (Олег) за свое поведение был наказан. Любой курсант должен нести дисциплинарную ответственность если не соблюдает субординацию при общении с преподавателем;

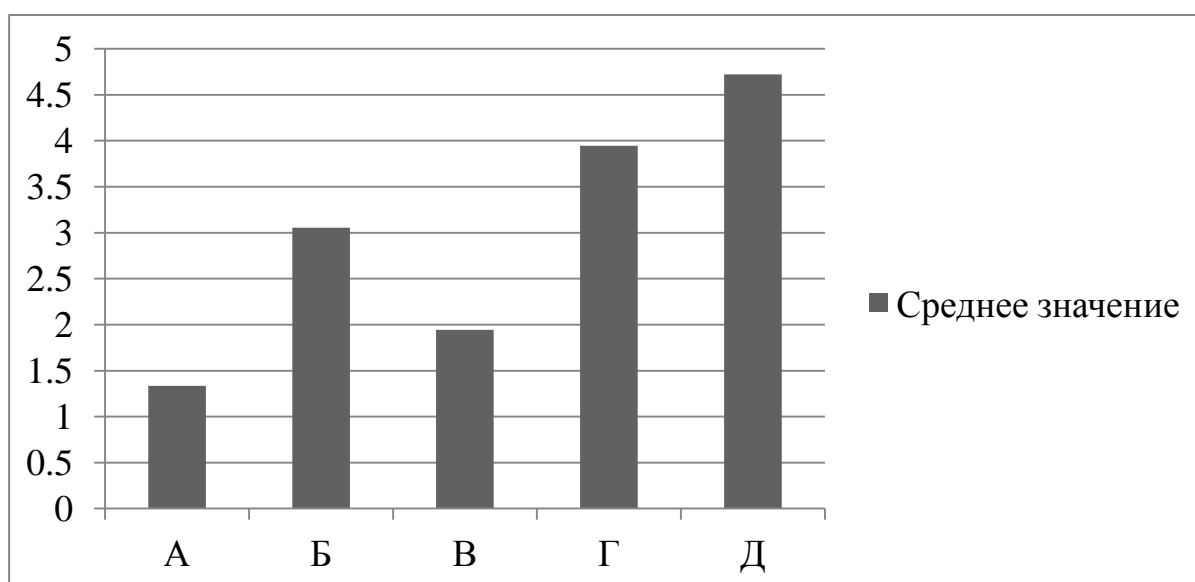
в) Курсант (Олег) мог бы попросить преподавателя (Ксению Алексеевну) не принимать столь серьезное решение, взамен он заполнит для нее журналы по ведению учебных занятий, а если нет, преподавателю (Ксении Алексеевне) придется тратить на это свое личное время;

г) Курсанту (Олегу) необходимо вернуться на занятие, а по завершению лучше не контактировать с преподавателем (Ксенией

Алексеевной) возможно, что в таком случае она тоже проигнорирует этот момент;

д) Курсанту (Олегу) необходимо извиниться перед преподавателем (Ксенией Алексеевной) закончив разговор, признать свою неправоту, в таком случае она, возможно, изменит отношение к ситуации и можно будет избежать дисциплинарного наказания, а использование телефонов на учебном занятии в принципе запрещено уставом института. Ведь это является единственным выходом из сложившейся конфликтной ситуации, прибегнув к которому можно избежать дисциплинарного наказания.

*Рисунок 1. Результаты тестирования контрольной группы (КГ)*

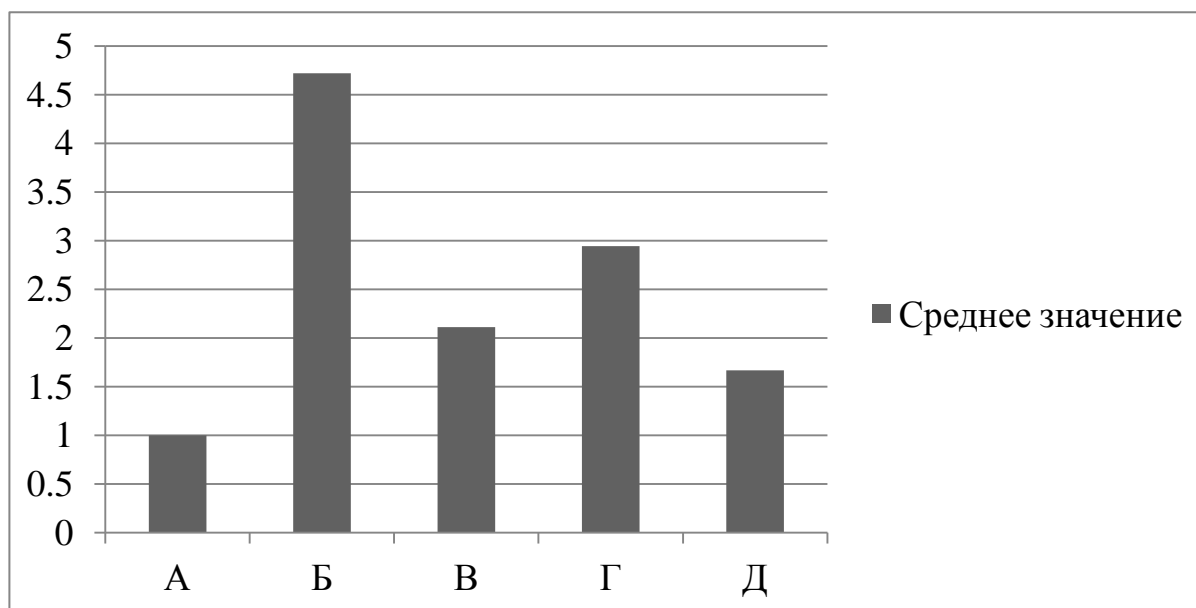


По итогам тестирования контрольной группы (Рисунок 1.), были выявлены следующие результаты: большинство участников считает для себя наиболее приемлемым такой способ разрешения конфликта, как приспособление (уступка). Это форма пассивного сотрудничества, отличающаяся склонностью смягчить конфликтное взаимодействие, сохранить гармонию существующих отношений посредством согласия с другой стороной, доверию ей. Характеризуется отсутствием заботы о достижении цели у одной из сторон и одновременно сильным стремлением

к своим целям у другой стороны. В отличие от всех иных стратегий уступка зависит только от самой избравшей ее стороны, второй стороне остается только согласиться с ней. Но это не означает, что стратегия во всех случаях является осуществимой и эффективной. Исследователи доказали, что при дефиците времени стратегия уступок является наиболее выгодной, ведь путь уступок самый быстрый путь к достижению согласия. Для срочности, по Дж. Рубину, имеются две причины цена самих переговоров и близость крайнего срока.

Однако, уступка может сослужить и плохую службу. Она может быть воспринята оппонентом как проявление слабости и привести к эскалации его давления и требований. Можно обмануться, рассчитывая на взаимность этой стратегии. Личность или группа, имеющая в своем конфликтном репертуаре только эту стратегию, становится пассивной, не получает полной самореализации, теряет в самооценке, не достигая желаемого и систематически не удовлетворяя свои интересы.

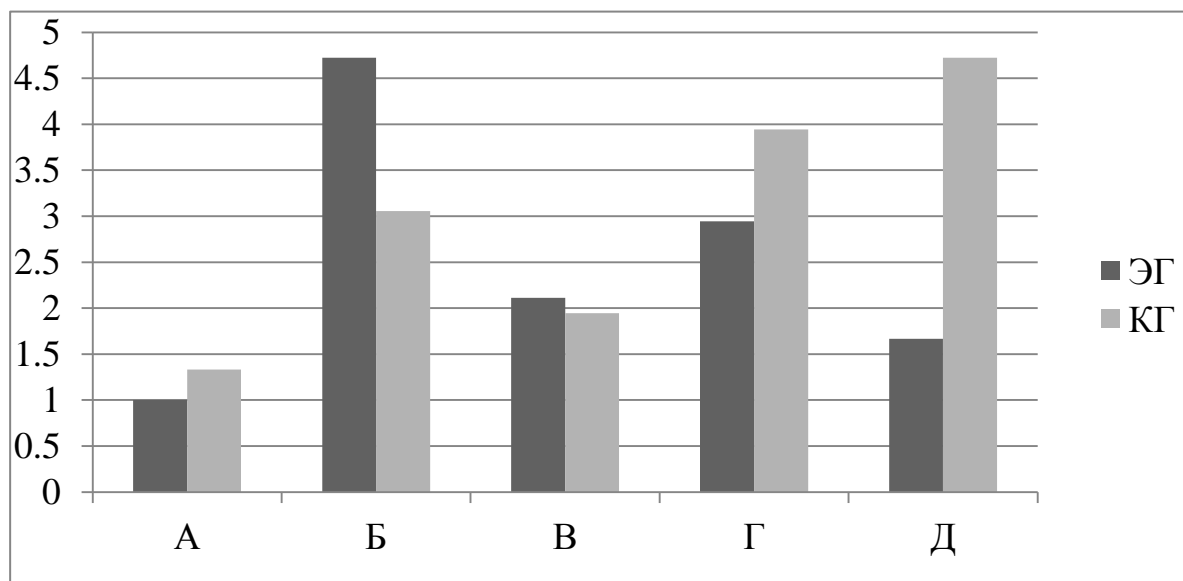
*Рисунок 2. Результаты тестирования экспериментальной группы (ЭГ)*





Анализируя результаты тестирования экспериментальной группы (Рисунок 2.), мы видим, что большинство участников группы склонны к разрешению конфликтных ситуаций путем силового воздействия, открытое и последовательное противопоставление человеком своей позиции и своих требований инициатору воздействия. Конфронтация - открытое давление и готовность применить санкции в отношении того, кто нарушает правила поведения. Силловые способы разрешения конфликта, по сути, ведут к уничтожению или полному подавлению интересов одной из сторон конфликта. При этом используются разнообразные средства принуждения, от психологических до физических. Часто это способ переноса вины и ответственности на более слабую сторону. Таким образом, подменяется подлинная причина конфликта и в одностороннем порядке навязывается доминирующая воля более сильного субъекта. Однако стратегически силовое разрешение конфликта всегда малоэффективно. Подавленная силой сторона остается неудовлетворенной подобным решением конфликта. Это толкает ее к скрытому сопротивлению, а порой и к открытому противодействию победившему оппоненту, к реваншу, для подавления, которых снова и снова потребуется насилие.

*Рисунок 3. Сравнение результатов тестирования контрольной (КГ) и экспериментальной групп (ЭГ)*



Так же при сравнении результатов тестирования КГ и ЭГ между собой (Рисунок 3), мы видим, что использование такого способа разрешения конфликта как «сотрудничество» в той и другой группе одинокое малоприменимо, отсутствует стремление оппонентов к конструктивному обсуждению проблемы, а так же удовлетворяющее и не ущемляющее не одну из сторон разрешение представленных конфликтных ситуаций.

Ввиду вышеизложенного мы предлагаем внедрить использование медиативных технологий в систему образования МВД. Применение медиативных технологий предполагается руководящим составом института, а так же подразделениями морально психологической подготовки для разрешения возникающих субординационных конфликтов, предполагая, что настоящее значительно снизит их частоту, и будет основой их предупреждения.

### **2.3 Применение медиативных технологий для разрешения субординационных конфликтов в образовательной системе МВД как метод обучения лиц осуществляющих воспитательную и образовательную функцию в системе МВД**

Резюмируя первоначальные результаты исследования, автором усматривается необходимость внедрения в экспериментальную группу программы по обучению медиативным техникам. Программа рассчитана на восемь занятий по два занятия в неделю, длительностью два академических часа.

*На первом занятии с группой* мы проанализировали медиативные технологии как способ разрешения конфликта, обозначив их понятие, виды.

Основываясь на общих суждениях медиации, рассмотрим и сформулируем понятие, признаки и цели медиативных технологий. При анализе нормативно-правовой базы Российской Федерации, а также фундаментальной литературы охарактеризовывающую психологическую науку дефиниции медиативные технологии обнаружено не было. Поэтому мы самостоятельно сформулировали понятие медиативных технологий и определили основные признаки. Для создания дефиниции мы использовали индуктивный метод познания, а именно определили изначально основные признаки и на основе их резюмировали понятие.

Во-первых, медиативные технологии это - прежде всего способ урегулирования конфликта между индивидуумами. Они направлены на достижение целей медиации и являются ее составной частью, в соотношении общего к частному. Способ определяется совокупностью действий, которые совершает медиатор для урегулирования конфликта. Примером такого способа может являться: техника перефразирования, которая состоит из нескольких этапов.

В результате первым признаком медиативной технологии является специфический способ, который включает в себя несколько действий.

Во-вторых, медиативные технологии направлены на разрешение предупреждение конфликта, а именно на его завершение и исключение его повторение. Так же медиация направлена сохранение и восстановленные отношений между субъектами, которым при процессе своего существования необходимо взаимодействие.

Таким образом, вторым признаком медиативных технологий является цель, для которых они применяются.

В-третьих, медиативные технологии направлены на достижение цели сторон конфликта. В данном случае стороны стремятся к достижению и выработке взаимоприемлемого и взаимовыгодного решения. В связи с этим стороны продолжают свое взаимодействие независимо от сложившихся разногласий.

По этой причине третьим признаком медиативных технологий является цель сторон конфликта.

В-четвертых, при медиативных технологиях имеется специфический субъектный состав, в котором кроме сторон конфликта появляется третье лицо (медиатор). Настоящие стороны делегируют медиатору полномочия при помощи, которых он стремиться достичь между ними соглашения. Четвертым признаком медиативных технологий является специальный субъектный состав.

Из четвертого признака вытекает, особый статус третьей стороны, который охарактеризовывает медиатора как лицо обладающего определенными полномочиями делегированными сторонами, которые он применяет для обеспечения возможности достижения сторонами решения. В данном случае медиатор не диктует оптимальное на его взгляд решение конфликтной ситуации между сторонами, а лишь подготавливает стороны и поддерживает процесс медиации. Рассматривая настоящий признак

можно выделить принципиально новые явления, которые медиативные технологии вносят в систему разрешения конфликтов. В настоящем факте меняется фундаментальная структура способа разрешения конфликта. Из существующих способов наличие третьей стороны предусматривает, делегацию ей полномочий, направленных на принятие решения по возникшей ситуации, а медиативные технологии рассматривают третью сторону не как рефери или арбитра, а наблюдателя, сглаживающего углы и способного, гармонизировать процесс урегулирования конфликта. Таким образом, принятое решение будет наиболее эффективным и полезным для сторон, так не создает раздражителя от безысходности и неотвратимости исполнения. Настоящее по мнению автора является эволюцией в способах разрешения конфликта и должно быть исследовано, структурировано и принято в практическую сферу для повышения уровня коэффициента полезного взаимодействия между людьми.

Шестым признаком медиативных технологий являются полномочия медиатора, которые носят частный характер. В данном случае в отличие от судьи, полномочия медиатора делегируются не на государственной основе и действует он не от имени Российской Федерации.

На основании вышеизложенного мы сформулировали основные признаки в единую систему:

- 1) Способ медиативных технологий, состоящий из нескольких действий;
- 2) Цель медиативных технологий;
- 3) Цель сторон конфликта, в отношении которых применяются медиативные технологии;
- 4) Специальный субъектный состав при применении медиативных технологий;
- 5) Полномочия медиатора по применению медиативных технологий;

б) Источник возникновения полномочий медиатора.

На основе вышеизложенного материала мы сформулировали авторское понятие медиативных технологий: «Под медиативными технологиями понимается способ разрешения конфликта, направленный на его предупреждение и предотвращение, основанный на желаниях сторон и способствующий восстановлению либо сохранению отношений между ними, при помощи третьей стороны, которой делегированы полномочия, по поддержанию взаимодействия».

Подводя итоги, можно сказать, что медиативные технологии могут применяться в любой сфере жизнедеятельности общества, и конкретизации этих сфер является не уместной.

*На втором занятии с группой* мы рассмотрели и проанализировали такой вид медиативных технологий как «петля понимания», а также каждый участник группы выполнил письменное задание по данной теме.

Прежде всего, было отмечено, что каждая из технологий может применяться как самостоятельно, так и в совокупности и структуре, соединенной между собой. Медиатор при разрешении конфликтной ситуации применяет каждую из техник по своему профессиональному усмотрению и стремится к созданию между сторонами благоприятной обстановки между сторонами, для достижения цели. Однако настоящее возможно при наличии условия, при котором стороны имеют цель прекратить существующий конфликт и пытаются его урегулировать.

«Петля понимания» - подразумевает под собой способ, при котором медиатор задает уточняющие вопросы сторонам, при выслушивании их высказываний по поводу сложившегося конфликта, оставляя, таким образом запрос на понимание. Петля понимания считается законченной с момента получения ответа стороны на запрос медиатора. Настоящий способ направлен на создание у стороны, чувства услышанности, которое

обуславливает удаление ему должного внимания, что позволяет субъекту ощущать себя в наиболее комфортной обстановке. В тоже время медиатор акцентирует внимание на сложившейся проблеме, позволяя субъекту услышать, его проблему из других уст, с подвигая его на самосознание проблемы. Таким образом, характер «петли понимания» заключается в необходимости уменьшить конфликтность ситуации и направляет субъекта на желание проанализировать указанную проблему, выработать самостоятельный подход к решению.

Настоящий подход наиболее эффективен при начальных стадиях, для установления контакта между сторонами, и создает возможность для высказывания каждой стороной, тем самым определяя круг проблем и исходных точек конфликта, что позволяет, определить путь решения возникшего противоречия. Проработав в группе практическое задание в виде ролевой игры, было выявлено, что «петля понимания» создает возможность услышать настоящую проблему из других уст, и приводит к итогу, в котором субъект осознает собственную проблему, как проблему другого человека и может наиболее рационально оценить ее для себя. Данный факт позволит ему для себя осознать значимость настоящей проблемы, позволив ему либо акцентировать внимание на наиболее значимой из них опустив при этом наименее значимой.

В ходе обсуждения практического задания группа сделала акцент на плюсы и минусы данного подхода:

Положительным моментом в настоящей ситуации является возможность осознать сложившийся конфликт и причины его возникновения, наладить взаимодействие между сторонами и медиатором. Так же настоящий способ позволяет определить круг проблем, имеющих значимость, для постановки акцента в их пользу и выработки стратегии по их разрешению.

Отрицательным фактором настоящей техники является петля, не всегда возможно достичь ответа на запрос другой стороны, вызывая тем самым чувство раздражительности, которое способствует разрушению гармоничного окончания конфликта и его профилактике.

*На третьем занятии с группой мы рассмотрели такую медиативную технику, как «активное слушание».*

Настоящая технология создана для осознания медиатором сложившейся ситуации, определения степени конфликтности между сторонами и предоставление сторонам возможности выплеснуть эмоции выдвинуть свои суждения по возникшей проблеме. Настоящая технология имеет цель создать у сторон конфликта, значимости их суждений. Однако основной направленностью настоящего способа является создание возможности у медиатора детально проанализировать конфликт, определить его степень и сформировать понимание о истинных намерениях сторон по факту сложившейся ситуации. Настоящее позволит ему определить стратегию для решения конфликта и сформировать отдельные тактики на каждый этап его урегулирования.

Для выполнения указанных выше условий медиатор использует собственные профессиональные навыки, внимательно следит за сторонами конфликта, анализирует их поведение и поступки в ходе монолога стороны, а также анализирует сложившуюся ситуацию в совокупности с указанными факторами. При этом медиатор не оставляет без внимания сторону разъясняющую ситуацию. Жестикуляцией, а также звуковыми и речевыми оборотами выражает ей свою заинтересованность, стремясь вызвать у стороны доверие.

Вышеизложенные факты обеспечивают возможность медиатору сформировать мнение о настоящем конфликте и определить его ядро. При установлении указанных составляющих медиатор, стремиться прийти к



ключевой цели настоящей техники, которая обусловлена выявлением истинных мотивов и эмоций, которые движут сторонами и побуждают их на вступление в конфликт.

Таким образом, медиатор, достигнув настоящей цели, может продолжить медиацию и применять, другие технологии на достижение урегулирования конфликта. Настоящая технология является наиболее значимой в процессе медиации по причине того, что без определения истинных целей и мотивов стороны проведение медиации будет не респектабельным, а результат ее будет тщетным не дающим никаких результатов.

Так же отмечается, что настоящая технология может быть применена на любом этапе медиации, и одновременно с этим может начинаться и прекращаться без достижения поставленной цели. Однако по результатам ее многократного применения, медиатор должен достигнуть цели, в которую вложено осознание истинных мотивов и желаний сторон.

*На четвертом занятии с группой* мы рассмотрели медиативную технологию под названием «я сообщение».

Настоящая технология предназначена для установления эмоционального контакта между сторонами конфликта и медиатором, при этом настоящая технология представляет возможность всем трем сторонам сглаживать накаленную обстановку в случае если, одна из сторон начинает отклоняться от заданного курса решения проблемы и действует в обратном направлении, обостряя его.

Настоящая технология строится по принципу высказывания собственных эмоций об определенном явлении, факте или о действиях сторон разрешения конфликта. Что позволяет наладить взаимопонимание в сложившемся споре, тем самым направлять ситуацию в нужное русло для разрешения конфликта.

Однако в данном случае настоящая технология не должна быть заменена претензией. Стороны должны выражать собственные эмоции указывает на их причину, что бы другая сторона могла осознать и понять, причинно-следственную связь между ними. Примечательно, что настоящий способ чаще всего применим для сторон конфликта. Медиатор, в свою очередь, исходя из основных начал медиации, обязан сдерживаться от использования настоящей технологий, чтобы исключить навязывание собственного мнения и деструктивного влияния на принятие решения.

Однако в силу объективных и субъективных признаков полного запрета на применение настоящей технологии для медиатора не существует. В случае возникновения не конструктивного настроения сторон медиатор может отправлять «я сообщение» любой из сторон указывающего на их эмоциональное состояние или же остановить медиацию для разделения стороны, остановки нагнетания конфликта.

При все этом используя технологию «я сообщение» медиатор обязан, придерживается основных принципов медиации, установленных профессиональным кодексом, и соблюдать нейтралитет в формулировке сообщений. В ином случае медиация может быть нарушена, а медиатор понесет профессиональную ответственность за допущенный проступок.

*На пятом занятии с группой* мы рассмотрели медиативную технологию «рефрейминг», одну из самых специфичных.

Настоящая технология обусловлена прямым воздействием медиатора на стороны конфликта. Настоящая технология обусловлена поляризацией мышления сторон. Медиатор создает возможность и направляет стороны на необходимость посмотреть на ситуацию с другой стороны, тем самым, обеспечивая несколько вариантов решения конфликта. В связи с этим стороны могут расширить свой кругозор и уйти от типичного мышления,

негативно влияющего на развитие ситуации связанного с разрешением конфликта.

Настоящий метод требует от медиатора организации определенной обстановки, а именно погашение очага, конфликта, для обеспечения объективности мышления сторон. Благодаря настоящей трезвости, стороны конфликта смогут оценить ситуацию и выдвинуть свою точку зрения, которая для них является оптимальной. Однако для полноты анализа сложившейся ситуации медиатор способствует, развитию нескольких точек мышления, которые позволяют сторонами оценить ситуацию с нескольких направлений и позволяют на основе сделанных выводов прийти к более гармоничной либо сформировать третью точку зрения, которая будет содержать совокупность наиболее полезных для разрешения конфликта критериев.

Настоящая технология позволяет создать несколько путей разрешения конфликта, из которых возможно прийти к объективно рациональному решению. Однако настоящая технология имеет ряд отрицательных моментов, которые не желательны в процессе медиации. Первым является, необходимость медиатора оставаться в рамках нейтралитета, избегая момента навязывания собственного мнения по разрешению конфликта. Во-вторых, выделение слишком большого круга, точек зрения на одну ситуацию может запутать стороны и увести их от необходимости разрешения конфликта. В-третьих, необходимо объективно и рационально оценивать ситуацию, потому что, если принятая сторонами точка зрения способствует постепенному разрешению конфликта, а введение новой точки зрения может дестабилизировать ситуацию, тогда использование «рефрейминга» может аннулировать результаты медиации либо вернуть ее к исходной точке, в связи с появлением новой проблемы.

Таким образом, технология «рефрейминга» имеет положительные стороны, позволяющие вывести стороны из ситуации, в которой

ощущается отсутствие выхода, однако в силу некоторых особенностей, настоящая технология может обнулить все полученные результаты. В связи с этим, прежде чем применить настоящую технологию медиатор должным образом проанализировать ситуацию и состояние сторон. Для выполнения указанного условия рекомендуется применение «рефрейминга» после «петли понимания».

Технология «резюмирования» - *шестое занятие с группой*. Является одним из способов завершения этапов медиации. Она направлена на формулирование выводов, по умозаключениям, сформированным сторонами по результатам использования других технологий. Настоящее позволяет сторонам еще раз услышать, свои собственные суждения и способы разрешения конфликта к которым они пришли благодаря взаимодействию между собой. Эти суждения озвучивает медиатор, дублируя слова, сторон и акцентирует внимание на той проблеме, которую стороны выделяют ярче остальных. Таким образом, «резюмирование» способствует осознанию сторонами сложившейся проблемы и выделению способов их решения, в случае если настоящая проблема является ключевой. В случае, если настоящая проблема является не основной, стороны услышав и осознав свои выводы от медиатора, могут прийти к тому, что настоящая проблема является для них незначительной.

Рассматривая «резюмирование» усматривается, что настоящая технология имеет только положительные стороны. В настоящей технологии практически отсутствуют скрытые возможности навредить процессу медиации. В связи с этим данная технология может быть использована после каждого этапа медиации и является логическим завершением процесса медиации.

Также при работе с группой было выявлено, что к негативным сторонам относится то, что указанная технология не может быть

применена в отдельности от каждой технологии, так как она фактически завершает процесс ее применения, позволяя сформулировать выводы по исходным проблемам и установлению способов их решения.

Еще один негативный момент настоящей технологии заключается в опасности для медиатора. Для использования «резюмирования» необходимо детально и тщательно выслушивать стороны, определяя их основные мотивы и проблемы, возникающие из них. В связи с этим медиатору стоит избегать излишней поспешности, при использовании настоящей технологии по причине того, что от сформулированного вывода, будет зависеть исход применимых ранее технологий и всего процесса. При формулировании не корректного вывода, медиация может быть сведена к исходной точке и более не осуществима, так как конфликт выйдет из стадии сотрудничества. Так же медиатору необходимо абстрагироваться от собственных суждений, чтобы исключить навязывание настоящей технологией собственного нравоучения и способа решения сложившейся ситуацией. В таком случае настоящий процесс будет иметь иной характер, не связанный с медиацией.

*Седьмое занятие с группой – «перифраз» или «отражение».* Данная технология имеет цель изменить направление мышления субъекта путем снижения уровня негатива в суждениях субъекта, формулируя его мысли, в аналогичном предложении перефразировав их. Данная технология сводится к заслушиванию сторон конфликта и перефразирование их мыслей в не конфликтную форму. Благодаря этому, стороны конфликта могут услышать свои слова с другой стороны, осознать их надлежащим образом с изменением эмоционального окраса. Руководствуясь этим ощущением стороны, могут осознать уровень возникшей проблемы, в связи, с чем могут определить настоящую проблему для себя как ключевую или незначительную.

Так же, исходя из указанного, настоящая технология, может снизить конфликтность сторон, и создать основу, для дальнейшего сотрудничества и благоприятного разрешения конфликта. Анализируя технологию перифраз, отмечается, ее схожесть с технологией «петли понимания». Цели и задачи имеют тождественную форму и могут применяться при равных условиях. Однако способ их применения различен и порождает некоторые отличия. В случае «петли понимания» медиатор стремится оказать моральную поддержку стороне конфликта, определив себя как сторону, которая может осознавать и почувствовать, проблемы внутреннего мира конфликтующего субъекта, выраженные в его мотивах и целях. Перифраз в свою очередь имеет схожую функцию, создавая мнимое скрытое понимания медиатора чувства, конфликтующей стороны. Однако целью перифраз является, самосознание сложившейся ситуации, и требует от конфликтующей стороны, услышать суть своих суждений, взглянув на них при другой эмоциональной окраске.

Таким образом, цель и способы хотя и имеют схожести до смешивания в один единый способ, но все при указанных условиях в корне отличаются.

Анализируя «перифраз» с группой, мы выделили следующие позитивные моменты, которыми он обладает.

«Перифраз» функционально позволяет создать понимание между медиатором и субъектом и в тоже время отражает субъекту его собственные суждения в менее конфликтной окраске. Это создает позитивный фон общения и позволяет стороне конфликта реагировать на конфликтную ситуацию не так остро, как было до начала применения технологии. Безусловно, настоящее является позитивным моментов требующим внимание и позволяющем применять его шире, чем смежную с ним технологию, именуемую «петля понимания».

Негативным моментом данной технологии заключается в излишней тавтологии, которая может обострить сложившийся конфликт, путем излишней раздражительности сторон. Однако при условии сбалансированного использования с чередованием применения других технологий, «перифраз» может быть эффективно использован.

*На восьмом занятии с группой* мы рассмотрели крайнюю медиативную технологию – это «открытый вопрос». Настоящая технология направлена на использование открытых вопросов для получения развернутого ответа от стороны конфликта. Настоящая технология подразумевает втягивание сторон конфликта в процесс обсуждения, выяснение их истинных мотивов и определение, уровня их уровня конфликтности. При формировании настоящего вопроса, медиатор стремится обозначить вычлененную им проблему и сложивших отношений, и направляет ее к сторонам конфликта позволяя высказать свои суждения способы выхода из ситуации, а также степень отношения к другой стороне. Таким образом, медиатор формирует для себя понимание, настоящей ситуации и формирует дальнейшую стратегию движения по устранению конфликта и созданию барьера, который будет предупреждать его впоследствии.

Использование данной технологии характерно для начальных стадий медиации, при условии неопределенности сложившейся проблемы. Таким образом, медиатор совместно со сторонами создает, траекторию движения, направленную на устранение конфликта и причин его возникновения. Однако открытый вопрос может применяться не только на начальных стадиях, но и впоследствии проведения медиации, в том числе, когда необходимо определить проблему, по которой стороны зашли в безвыходную ситуацию. Тогда «открытый вопрос» может вернуть на

несколько шагов назад процесс медиации и направить ее в нужном направлении.

Настоящий метод имеет основу для эффективного выбора направления медиации и разрешения конфликта, как на отдельных этапах, так и в целом. Однако в тоже время имеет, не создает объективной возможности его урегулировать. Причинной тому является, возможность сторон уйти от настоящей проблемы к наиболее мелким, а в противном случае к проблеме, не имеющей отношения к сложившейся ситуации. Таким образом, создает мертвая петля, в связи с которой медиация останавливается на определенном этапе и не может продвинуться дальше.

Исходя из указанного медиатору следует уделять внимание тому какое направление движение, он задает при применении «открытого вопроса», позволяя тем самым двигаться, а не организовывать застойность конфликта, что может его обострить и вывести в другой формат, исключающий применение медиации.

В связи с этим рекомендуется применение «открытого вопроса» с сохранением точки изначального и конечного движения, путем «резюмирования» и использования иных технологий. Сущность же настоящей технологии заключается создании своего рода скелета медиации, который обеспечит возможность движения к гармоничному завершению конфликта.



## **2.4 Оценка эффективности применения медиативных технологий для разрешения субординационных конфликтов в образовательной системе МВД**

Итоговый тест по результатам обучения экспериментальной группы медиативным технологиям с целью разрешения субординационных конфликтов в образовательной системе МВД.

Исследование проводилось на базе Уральского юридического института Министерства внутренних дел Российской Федерации (далее УрЮИ МВД России), в исследовании приняли участие 12 человек в их числе педагогические работники, курсовые офицеры, сотрудники отдела морально-психологического обеспечения УрЮИ МВД России, участники исследования были разделены на две группы контрольную (КГ) и экспериментальную (ЭГ) в равном количестве. Рассмотрим более подробно:

В системе активных методов важное место занимает кейс-метод, основная задача которого заключается в том, чтобы детально и подробно отразить профессиональную ситуацию (проблему) и организовать деятельность обучающихся по ее анализу и разрешению. Другими словами – это метод активного обучения на основе реальных ситуаций.

Основная задача практического кейса заключается в том, чтобы детально и подробно отразить профессиональную ситуацию. По сути дела кейс создает практическую «действующую» модель ситуации.

*Описание процедуры диагностики:* Каждый участник групп и КГ и ЭГ получает по 3 кейса, каждый из которых, основывается на реальной ситуации, к кейсам предоставлены 5 вариантов разрешения конфликта представленного в описании, участникам необходимо оценить каждый вариант по 5 бальной шкале, где 0 – это наименьшая вероятность

разрешения конфликта, таким образом, а 5 - это наибольшая, основываясь исключительно на личных убеждениях.

*Задание:* Ознакомьтесь с описанием конфликта, представленного в кейсе. Проанализируйте информацию, основываясь на своих внутренних убеждениях, оцените варианты решения по 5 бальной шкале, где 0 – это наименьшая вероятность разрешения конфликта, таким образом, а 5 - это наибольшая.

#### КЕЙС №4

#### КОМАНДИР ГРУППЫ - КУРСАНТ

##### *Субъекты:*

*\*Александр (21 год)*, командир «408» группы, сержант полиции, стаж службы в органах внутренних дел 3.5 года, переживает за свой авторитет перед сокурсниками, считает себя справедливым и честным по отношению к другим.

*\*Анна (20 лет)*, учится на четвертом курсе Уральского юридического института МВД, стаж службы в органах внутренних дел 3.5 года, активно участвует в творческой жизни института, служебных нарядов и хозяйственных работ старается избегать всеми возможными для нее способами. Замечаний к успеваемости не имеет.

##### *Ситуация:*

За пару дней до увольнения (выходного) Александр составлял список лиц, кто заступает на суточное дежурство в выходные дни. После утвердил данный список у начальника курса еще не сообщив лицам, заступающим в наряд. На следующий день (за сутки до заступления) данный список был озвучен начальником курса. Анна не ожидала услышать свое имя в числе озвученных лиц, на что негативно отреагировала, высказав Александру, что он не имел право, и вообще он никто, чтобы ставить ее в наряды, не обсудив заранее это с ней, ведь в

выходные репетиция у творческого коллектива института, в котором она состоит.

*Варианты выхода из конфликтной ситуации:*

а) Сторонам конфликта необходимо обратиться к куратору их группы, что бы он помог им в разрешении сложившейся между ними конфликтной ситуации. А именно, выслушал персональное видение ситуации каждой стороны конфликта, в ходе проведения беседы, путем использования медиативных техник, таких как «перифраз», «уточняющий вопрос» выяснил истоки сложившихся отношений, а так же то, что имеет значение для каждой их сторон, почему важно сохранить положительные отношения друг с другом и какой они видят для себя самый благоприятный выход из существующего конфликта. Далее в ходе общей сессии, дать сторонам возможность поделиться своим мнением и переживаниями, при этом поддерживая конструктивную беседу. В конечном итоге прийти к общему соглашению, не ущемляющему ни одну из сторон;

б) Командиру группы (Александру) не стоит обращать внимание на поведение курсанта (Анны), и сообщить, что если она не заступит на дежурство, то понесет дисциплинарную ответственность за свое поведение;

в) Курсант (Анна) могла бы попросить командира группы (Александра) не ставить её в наряд в этот день, а взамен она заступит в другой, тогда она не будет просить руководителя творческого коллектива поспособствовать ее освобождению от нарядов;

г) Курсанту (Анне) не стоит лишний раз не вступать в дискуссию с командиром группы (Александром) и попросить, кого-нибудь из группы заступить в наряд вместо нее;

д) Курсанту (Анне) нужно заступить в наряд, чтобы избежать более серьезных последствий.

## КЕЙС №5

### КОМАНДИР ВЗВОДА - КУРСАНТ

#### *Субъекты:*

*\*Антон (26 лет)*, командир взвода, старший лейтенант полиции, стаж службы в органах внутренних дел 8 лет, строгий, считает себя справедливым и честным по отношению к другим.

*\*Нина (19 лет)*, учится на третьем курсе Уральского юридического института МВД, стаж службы в органах внутренних дел 2.5 года, хорошо учится, ввиду предстоящей сессии немного рассеяна.

#### *Ситуация:*

При проверке порядка в комнатах командиром взвода (Антоном) на зеркале были обнаружены разводы от зубной пасты, так как дежурной по уборке в своей секции была курсант (Нина), Антон лишил ее увольнения, когда Нина вернулась с учебных занятий и обнаружила этот факт, она сильно рассорилась, впоследствии стала игнорировать приказы Антона.

#### *Варианты выхода из конфликтной ситуации:*

а) Курсанту (Нине) необходимо обратиться к начальнику факультета, с просьбой о помощи в разрешении сложившейся конфликтной ситуации с командиром взвода (Антоном). А именно, чтобы он выслушал персональное видение ситуации каждой стороны конфликта. Чтобы в конечном итоге прийти к общему соглашению, не ущемляющему ни одну из сторон;

б) Командир взвода (Антон) принял верное решение, решив вопрос, таким образом, только лишение каких либо благ, либо дисциплинарное наказание может повлиять на корректировку поведения курсанта в дальнейшем;

в) Курсант (Нина) могла бы попросить командира взвода (Антон) опустить ее в увольнение, а взамен она будет дежурить всю

следующую неделю и мыть кабинет у Антона, который обычно он моет сам;

г) Курсанту (Нине) не стоит менять свое поведение по отношению к командиру взвода (Антону), в следующий раз быть внимательнее и по возможности не пересекаться с Антоном;

д) Курсанту (Нине) лучше успокоится и принять случившееся, чтобы избежать более серьезных последствий.

## КЕЙС №6

### КОМАНДИР ВЗВОДА - КУРСАНТ

#### *Субъекты:*

*\*Иван (25 лет)*, командир взвода, старший лейтенант полиции, стаж службы в органах внутренних дел 7 лет, по натуре мягок, но старается сохранять авторитет и быть более строгим, не смотря на свою натуру.

*\*Виктория (18 лет)*, учится на втором курсе Уральского юридического института МВД, стаж службы в органах внутренних дел 1.5 года, с учебой не справляется, часто не выспавшаяся, растерянная.

#### *Ситуация:*

При проверке суточного наряда командиром взвода (Иваном) он застал курсанта (Викторию) спящей на посту, впоследствии Иван наказал Викторию тремя нарядами через сутки, не желая слушать объяснения.

#### *Варианты выхода из конфликтной ситуации:*

а) Курсанту (Виктории) необходимо обратиться к начальнику факультета, с просьбой о помощи в разрешении сложившейся конфликтной ситуации с командиром взвода (Иваном). А именно, чтобы он выслушал почему произошла такая ситуация и помог разрешить ее. Чтобы в конечном итоге прийти к общему соглашению, не ущемляющему ни одну из сторон;

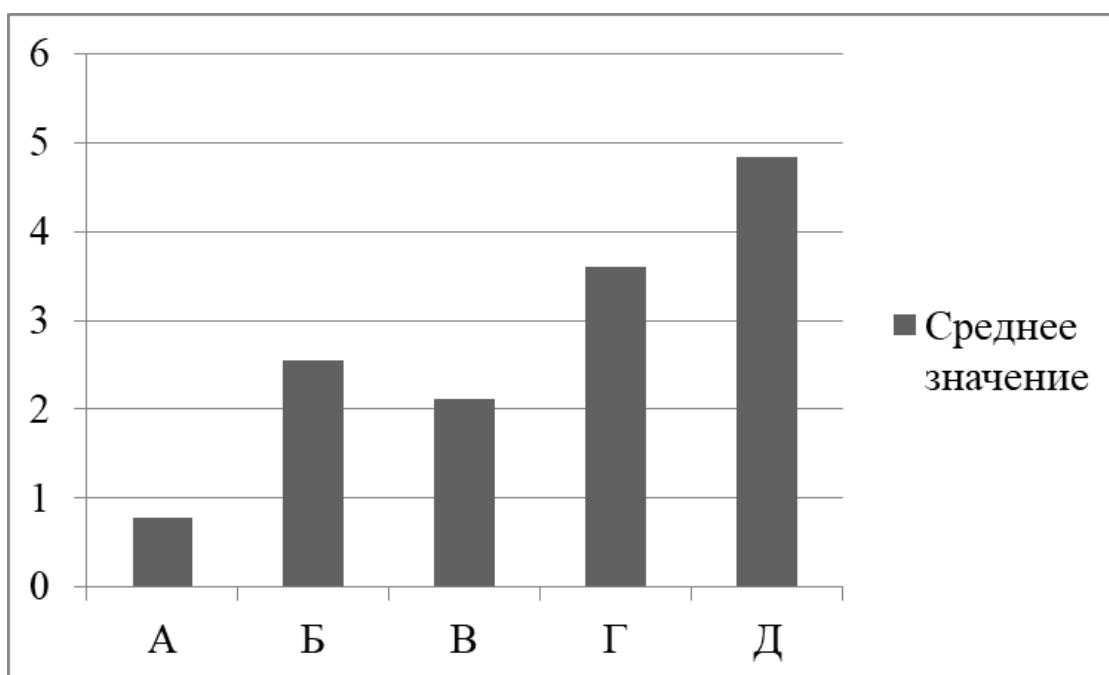
б) Командир взвода (Иван) принял единственно правильное решение, сон на посту очень серьезное нарушение «должностной инструкции» и не какие обстоятельства не могут оправдать данное действие, только лишение каких либо благ, либо дисциплинарное наказание может повлиять на корректировку поведения курсанта в дальнейшем;

в) Курсант (Виктория) могла бы попросить командира взвода (Ивана) умерить наказание и снизить количество нарядов, а взамен она всю следующую неделю будет поддерживать порядок в кабинете у Ивана, который обычно он моет сам;

г) Курсанту (Виктории) не стоит пытаться оправдываться, дабы не нарваться на более серьезные последствия своего поведения;

д) Курсанту (Виктории) лучше принять случившееся, после предложить Ивану свою помощь, в чем либо, чтобы избежать более серьезных последствий в будущем, если случится, что-либо подобное.

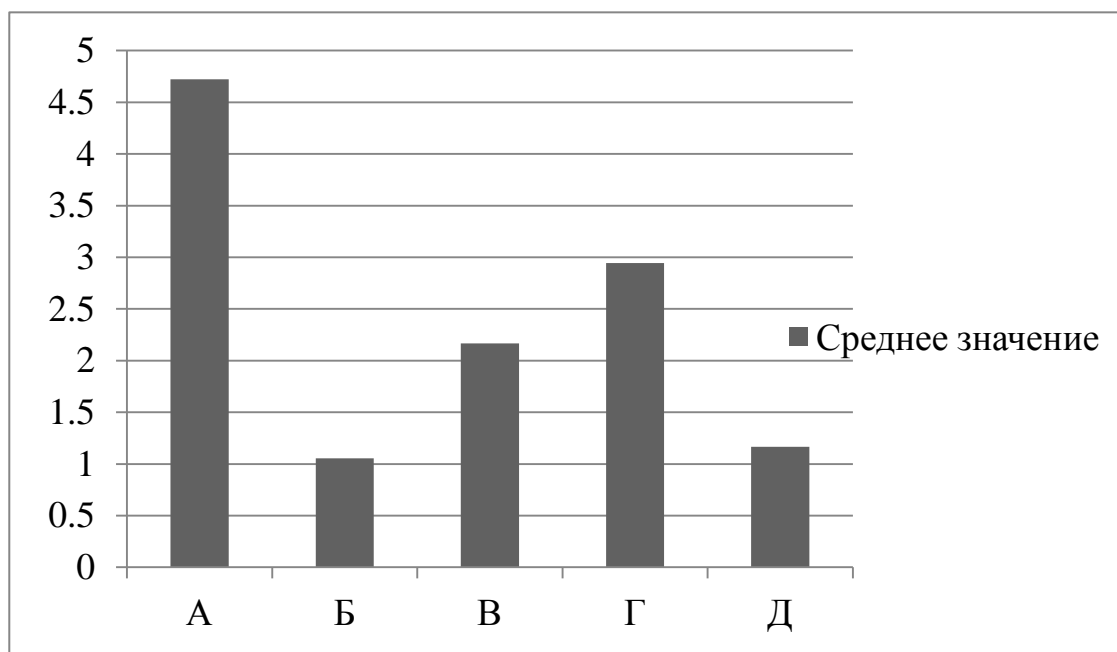
*Рисунок 4. Результаты итогового тестирования контрольной группы (КГ)*



Анализируя результаты итогового тестирования контрольной группы (Рисунок 4.), мы вновь видим, что участники группы определяют для себя разрешение конфликтных ситуаций путем приспособления (уступки) более приоритетным.

Приспособление или уступка, рассматривается как вынужденный или добровольный отказ от борьбы и сдача своих позиций. Принять такую стратегию оппонента вынуждают различные мотивы: осознание своей неправоты, необходимость сохранения хороших отношений с оппонентом, сильная зависимость от него; несерьезность проблемы. Кроме того, к такому выходу из конфликта приводит значительный ущерб, который нанесен в процессе борьбы, угроза еще более серьезных негативных последствий, отсутствие шансов на иной результат, давление третьей стороны.

*Рисунок 5. Результаты итогового тестирования экспериментальной группы (ЭГ)*

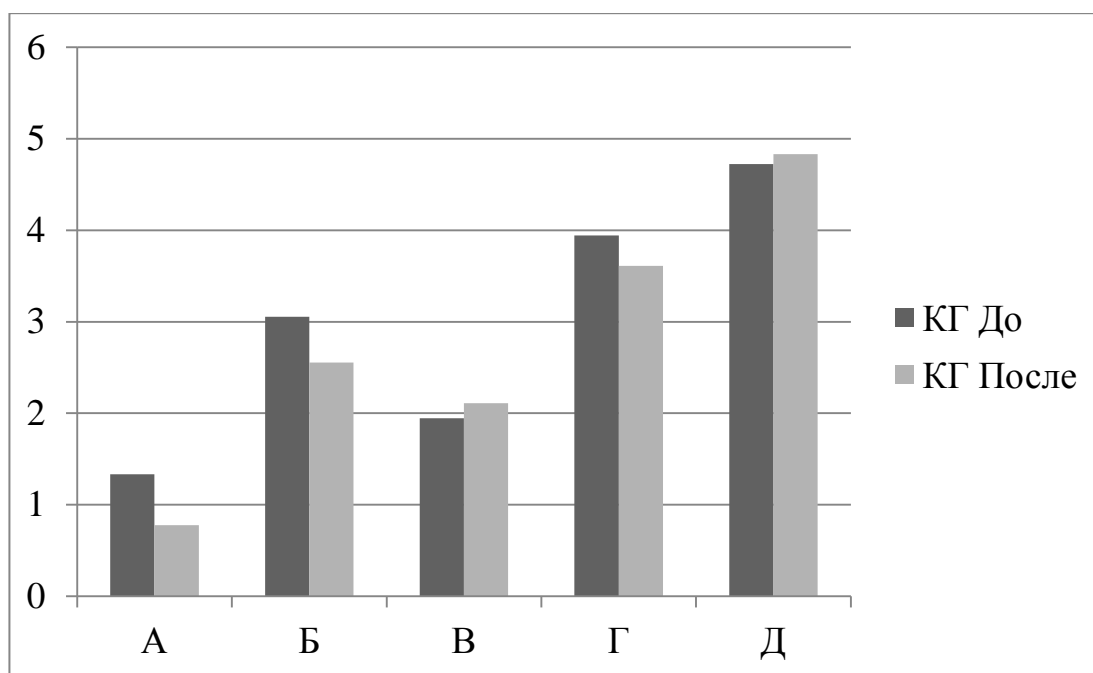


Перейдя к анализу итогового тестирования экспериментальной группы (Рисунок 5.), мы видим, что приоритетным решением

конфликтных ситуаций для участников группы, является метод «сотрудничества».

Сотрудничество считается наиболее эффективной стратегией поведения в конфликте. Оно предполагает стремление оппонентов к конструктивному обсуждению проблемы, рассмотрение другой стороны не как противника, а как союзника в поиске решения. Наиболее эффективным является в ситуациях сильной взаимозависимости оппонентов; склонности обоих игнорировать различия во власти; важности решения для обеих сторон; беспристрастности участников.

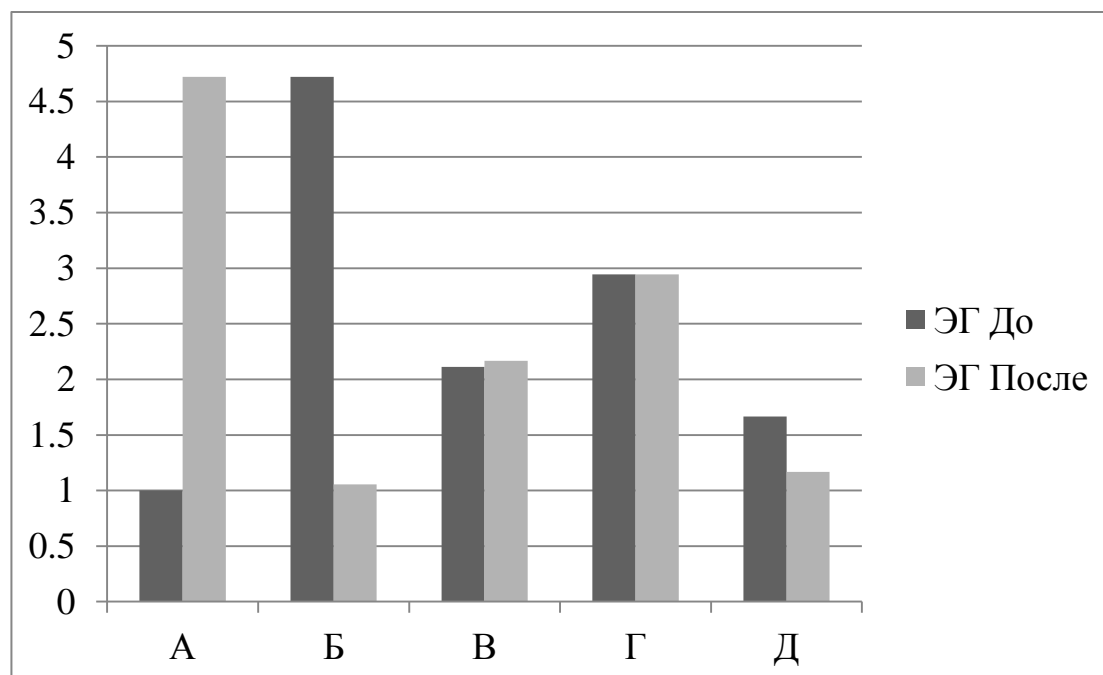
*Рисунок 6. Сравнение результатов тестирования контрольной группы (КГ) «до» и «после» начала эксперимента*



По результатам тестирования контрольной группы (Рисунок 6.), изменения приоритетного метода разрешения конфликтных ситуаций не наблюдается, применение такого метода как «сотрудничество» по прежнему остается низким, стремление оппонентов к конструктивному обсуждению проблемы отсутствует.



*Рисунок 7. Сравнение результатов тестирования экспериментальной группы (ЭГ) «до» и «после» начала эксперимента*



При сравнении результатов тестирования экспериментальной группы (Рисунок 7.) подход к разрешению конфликтных ситуаций субординационного характера изменился и метод «силового воздействия» сменился на метод «сотрудничества» в преимуществе.

На основании вышеизложенного актуализируется разработка программы, направленной на формирование готовности в уменьшении и предупреждении субординационных конфликтов в образовательной системе МВД через внедрение медиативных технологий в соответствии с целью и гипотезой выпускной квалификационной работы.

## 2.5 Выводы по второй главе

Подводя итог анализа эмпирического исследования, можно отметить, высокую функциональность и широкую направленность применения медиативных технологий, что, безусловно, по мнению автора, создает эффективные возможности по устранению и предупреждению конфликта. В тоже время примечателен факт взаимодействия медиативных технологий между собой, отсутствие факта взаимоисключения между ними. Настоящее обозначает прогрессивное явление и способствует качественному и оперативному разрешению конфликта и устранению его последствий и очагов.

Рассматривая медиативные технологии в как способ разрешения субординационных конфликтов в образовательной системе МВД РФ необходимо отметить нормативно-правовые акты, направленные на урегулирование порядка применения медиативных технологий и регулирующие отношения в образовательной системе МВД.

К нормативно-правовым актам, регулирующим медиативные технологии, относятся:

- Федеральный закон от 27 июля 2010 г. N 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)»
- Федеральный закон от 27 июля 2010 г. N 194-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)»
- Кодекс медиаторов России. Утвержден 28 апреля 2012 года Протоколом №3 Президиума НП «Национальная организация медиаторов»

- Профессиональный стандарт «Специалист в области медиации (медиатор)». Утвержден приказом министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 15 декабря 2014 г. №1041н

- Указ Президента РФ от 1 июня 2012 г. N 761» О Национальной стратегии действий в интересах детей на 2012-2017 годы»

- Распоряжение Правительства РФ от 15 октября 2012 г. N 1916-р «О плане первоочередных мероприятий до 2014 г. по реализации важнейших положений Национальной стратегии действий в интересах детей на 2012-2017 гг.»

- Распоряжение Правительства РФ от 29.12.2008 N 2043-р «Об утверждении Стратегии развития финансового рынка Российской Федерации на период до 2020 года»

К нормативно-правовым актам, регулирующим порядок разрешения конфликтов в образовательной системе МВД РФ, относятся:

- Федеральный закон «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 30.11.2011 N 342-ФЗ (последняя редакция)

- Указ Президента РФ от 14.10.2012 N 1377 (ред. от 07.04.2017) «О Дисциплинарном уставе органов внутренних дел Российской Федерации»

- Правила внутреннего распорядка образовательного учреждения МВД РФ. Для достижения цели настоящей работы был изучен и проанализирован нормативно-правовой акт локального характера, обуславливающий правила внутреннего распорядка Уральского Юридического института МВД РФ.

Для получения детальной картины, порядка и способов разрешения субординационных конфликтов в образовательном учреждении МВД РФ, вышеизложенные нормативно-правовые акты были изучены в симбиозе и

определены возможности их применения в совокупности. При анализе установлено, что медиация как институт урегулирования конфликтных ситуаций в образовательных учреждениях МВД РФ, не может быть применим в своем исходном значении. Настоящее обусловлено несколькими факторами: во-первых, отношения внутри МВД РФ составляют охраняемую законом тайну, и часть локальных актов недоступно большей части населения. Медиация для достижения своих целей предусматривает независимость и незаинтересованность медиатора при разрешении конфликта. Таким образом, для использования настоящего института, образовательным организациям МВД РФ, необходимо будет обращаться в организации частного характера. Настоящие условия в сложившихся субординационных отношениях и реалиях организации подобного характера фактически не возможны. Настоящее так же подтверждается экономической составляющей, которая требует от публичных организаций производить заказ услуг через использования аппарата государственных услуг, что так же значительно затрудняет построение необходимых отношений для получения конструктивного результата.

Введение в органах внутренних дел, в том числе в образовательных учреждениях МВД РФ, в штат должности лица обладающего полномочиями медиатора, так же не решит настоящую проблему, в связи с тем, что медиатор потеряет, свое ключевое качество, обусловленное беспристрастностью. В таком случае возникает вопрос об актуальности применения медиации в образовательных системах МВД РФ, который затруднителен для разрешения. Связано настоящее с примитивностью системы власти и подчинения, не способной отвечать реалиям демократического режима и общества. Институт медиации является принципиально новым институтом по сравнению с системой власти и

подчинения, которая фактически не допускает возможности возникновения конфликта между, сотрудниками настоящей системы.

Однако прогресс не стоит на месте и возможность введения новейших способов и систем способных, повысить эффективность обучения, сотрудников правоохранительных органов имеет реалистичную основу. Таким образом, мыслиться, необязательность введения института медиации в образовательную систему МВД РФ, а внедрение ее базовых способов разрешения конфликта. Подразумевается, что медиативные технологии жизнеспособны, существовать и применяться в системе МВД РФ, для урегулирования конфликтов, возникающих как по горизонтали, так и по вертикали.

В связи, с чем рассмотрим теоретическое соотношение медиативных технологий и способов разрешения субординационных конфликтов, предусмотренных для образовательных учреждений ОВД РФ. Стоит так же отметить, что для правоохранительных органов, в том числе для образовательных систем МВД РФ характерна легитимность, применяемых мер направленных на установление дисциплинарного характера, что приводит к необходимости оценивания медиативных технологий в совокупности юридическими конструкциями, установленными федеральным законодательством и подзаконными актами.

Акцентируем внимание, так же на свойственности возникновения конфликтных ситуаций между сотрудниками правоохранительных органов, в том числе проходящих службу в образовательных учреждениях МВД РФ. Настоящие отношения обостряются, тем, что организация отношений в образовательных системах МВД РФ была, сформирована и выстроена, при монархическом режиме власти, когда превосходство господ не оспаривалось и возникновение конфликтов между подчиненным и руководителем не предусматривалось, а было основано на безусловной правоте руководителя. Однако с течением времени настоящее претерпело

изменения, и спустя несколько столетий изменения моральной составляющей сотрудника, которое исходило из изменений требований законодательства о подчинения только закону, претерпело ряд реформирований. С появлением обязанности подчиняться только закону в совокупности с обязанностью не исполнять приказ, противоречащий нормам права, породило новые отношения, характеризующиеся конфликтами по вертикали.

Вышеизложенная информация в совокупности с действующими отношениями между сотрудниками, характеризует ситуацию в МВД РФ, как сложно-функциональную систему, регулирование конфликтов в которой, составляет сложность. Акцентируя частность на образовательных учреждениях МВД РФ, можно определить характер возникающих конфликтов по кругу участвующих лиц. К таковым относятся:

1) Лица, имеющие одинаковые полномочия и звания, не имеющие власти друг перед другом. Преобладающую часть, настоящих конфликтов, составляют, конфликты между курсантами (обучающиеся) образовательных учреждений МВД РФ.

2) Конфликты между постоянным и переменным составом образовательного учреждения МВД РФ, к которым относятся:

– Конфликты между курсантами и преподавателями образовательных систем МВД РФ.

– Конфликты между курсантами и руководителями подразделений, к которым они непосредственно подчинены.

– Конфликты между курсантами и сотрудниками в оперативном подчинении которых они находятся на период исполнения определенного круга обязанностей.

1.5 Конфликты внутри постоянного состава образовательных учреждений МВД РФ, к которым относятся:

– Конфликты между преподавателями и курсовыми офицерами

- Конфликты между руководителями института и личным составом

- Конфликты между преподавателями, курсовыми офицерами и сотрудниками, обеспечивающими контрольно-пропускной режим и безопасность на территории образовательного учреждения.

Таким образом, конфликты в образовательной системе МВД РФ могут возникать между субъектами различного статуса, тем самым создавая сложность в их корректном урегулировании.

В настоящий момент урегулирование конфликтов в образовательной системе МВД РФ производится, основываясь на положении нормы предусмотренной ст.72 ФЗ №342 «О службе в ОВД РФ и внесение изменение в отдельные положения». Положение предусматривает возможность урегулирование конфликта при использовании механизма судебной системы и решения вышестоящего руководителя. Таким образом, решение возникающих конфликтов, имеет официальный характер и предусматривает формирование официального акта. Мыслиться, что настоящее значительно затрудняет применение способов разрешения конфликта, и сводит их ликвидность в применении к точке минимума. Данное положение свойственно, как для судебного разбирательства, так и для разрешения спора вышестоящим руководителем.

Рассмотрим каждый способ в соотношении с медиативными технологиями и выделим положительные и отрицательные особенности. Рассматривая судебное разбирательство в соотношении с медиативными технологиями, отмечается, что настоящий способ является время затратным и трудоемким способом, однако который способен привести к решению, способному отражать объективные обстоятельства сложившегося противоречия. Однако, затрата времени может обострить конфликт и обострить его последствия. Так же настоящий способ требует затрат финансово-экономический средств, в связи с тем, что не каждый

сотрудник образовательной системы ОВД РФ является, специалистом в области судопроизводства. И ключевым отличием, и отрицательным фактором, которое привелигирует медиативные технологии, это решение конфликта внутри самой системы. Настоящий критерий со стороны нормы права не будет иметь веского значения, однако во взаимодействиях между людьми, воспринимается как значимый. Причина этому, заключается в дальнейших последствиях урегулирования конфликта. В случае решения, вынести настоящий конфликт из системы, лицо, участвующее в конфликте, не предупредит возникающие конфликты, а только обострит конфликты, возникающие между субъектами настоящей системы. Указанное основывается, на обычаях и традициях господствующих в системе МВД РФ.

Рассматривая настоящий способ, отмечается, что по общим характеристикам судебное разбирательство и использование медиативных технологий имеет тождество между собой. Однако в силу указанных особенностей применение медиативных технологий способствует, гармонизации урегулирования конфликтов, возникающих в образовательной системе МВД РФ. В соотношении медиативных технологий и разрешение конфликта у вышестоящего руководителя, отмечается, что вышестоящий руководитель заинтересован в сохранение баланса своего авторитета, и необходимости корректирования рабочей деятельности в эффективную сторону. При этом нормативно-правовые акты требуют от него проведения разбирательства с последующим решением о привлечении к ответственности. В связи, с чем настоящее не позволит провести детальный анализ произошедшего конфликта и подобрать эффективный способ его разрешения, а погасит его на некоторое время и возымеет схожие черты с судебным разбирательством. Медиативные технологии в свою очередь могут обеспечить возможность избежать настоящей проблемы.



Таким образом, усматривается, респектабельность внедрения медиативных технологий, так как эффективность их применения позволит, исключить названные выше детали, развив за место их черты, способствующие обеспечить гармоничное урегулирование конфликта и препятствование его возникновению.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

По результатам настоящего исследования резюмируется, что применение медиативных технологий способствует развитию системы образовательной системы МВД РФ. Данное проявит свою эффективность в подготовке кадрового состава МВД РФ, тем самым гармонизирует деятельность правоохранительной системы в целом.

В настоящей работе достигнуты следующие цели: произведен анализ сущности субординационного конфликта, по результату которого, автор предлагает определять названный конфликт как противоречие, вытекающее в противоборство сторон, основанное на отношениях скрепленных трудовой (служебной) дисциплиной. Настоящее авторское определение, наиболее детально описывает с учетом законов логики, вышеизложенный конфликт и позволит в дальнейшем, производить исследование названной категории и структурировать понимание в ее отношении.

Так же в настоящем исследовании выделены особенности субординационного конфликта, которые заключаются в: сложности его урегулирования, опасность его последствий и возникновение названного конфликта в социальных сферах, связанных с защитой общества, члены которого обладают специальными навыками по причинению вреда имуществу и лицам.

Анализом, так же выявлено, что медиативные технологии имеют преимущество перед легитимными способами разрешения конфликта для разрешения рядовых конфликтов и их предупреждения. Настоящее суждение подкреплено теоретических соотношением легитимных способов разрешения конфликтов и медиативных технологий.

Исходя из теоретической базы работы, проведено эмпирическое исследование применения медиативных технологий для разрешения

субординационных конфликтов в образовательной системе МВД РФ. В ходе настоящего исследования, отмечается, что при анализе экспериментальной и контрольной группы, выражено, снижение конфликтности и повышено взаимодействие в экспериментальной группе по сравнению с контрольной группой. Наблюдается развитие взаимоотношений и повышение взаимопонимания, а так же снижение показателей деформационных критериев, являющихся губительными для системы МВД РФ. Настоящее подтверждает проведенное исследование и позволяет оценить актуальность внедрения медиативных технологий для разрешения субординационных конфликтов в образовательной системе МВД РФ.

Перед формулированием предложений, отмечается, что медиативных технологий в образовательной системе МВД, является объектом исследования нескольких наук, а именно психология и юриспруденция, то решения возникших проблем и закрепление положительного опыта необходимо решать с использованием механизмов относящихся к указанным наукам. В связи с чем, автором предлагается, внести в ст. 72 ФЗ №342 «О службе в ОВД» часть третью, где будет предусмотрена возможность по усмотрению руководителя, применение медиативных технологий для разрешения конфликтов в системе МВД РФ. Руководствуясь, указанным решением изменить приказы МВД РФ, регламентирующие морально-психологическую подготовку и внести, в должностную инструкцию руководителей системы МВД, право на применение медиативных технологий. Настоящее, по мнению автора, позволит, реформировать систему МВД РФ, и позволит, развивать ее прогрессивном направлении не ухудшая положения дел, которое было до внесения изменений.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алмазова, С. Л. Методы психологической диагностики [Текст] : учеб. пособие / Алмазова С. Л. ; Урал. гос. пед. ун-т. Ин-т спец. образования. — Екатеринбург : [б. и.], 2010. — 116 с.
2. Багадирова, С.К. Материалы к курсу «Психология личности»: учебное пособие : в 2-х ч. / С.К. Багадирова, А.А. Юрина. - Москва: ДиректМедиа, 2014. - Ч. 2. Раздел «Теории личности». - 172 с.
3. Барулин, В. С. Социально-философская антропология. Человек и общественный мир [Текст] : учеб. пособие для вузов по направлению 030100 (Философия / В. С. Барулин. — М.: Акад. Проект: Альма Матер, 2007. — 600 с.
4. Батюта, Е.А. Философская антропология : учебное пособие / Е.А. Батюта, и др. ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина ; под общ. ред. Е.С. Черепановой. - Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2014. - 275 с.
5. Бахтина, И. Л.. Методология и методы научного познания [Текст] : учебное пособие / И. Л. Бахтина, А. А. Лобут, Л. Н. Мартюшов ; Урал. гос. пед. ун-т. — Екатеринбург: [б. и.], 2016. — 114 с. — [Рек. Учен. советом ФГБОУ ВПО «Урал. гос. пед. ун-т» в качестве учеб. изд.]. — Библиогр. : 114 с.
6. Борытко, Н. М. Методология и методы психологопедагогических исследований [Текст] : учеб. пособие для вузов по спец. 050706 (031000) - Педагогика и психология ; 050711 (031300) - Социал. педагогика ; 050701 (033400) - Педагогика / Н. М. Борытко, А. 23 В. Моложавенко, И. А. Соловцова ; под ред. Н. М. Борытко. — М.: Академия, 2009. — 320 с.

7. Ванханен, Т. Этнические конфликты [Текст] / Тату Ванханен. - М.: Кучково поле, 2014. - 288 с.
8. Воробьева, С. В. Основы управления образовательными системами [Текст] : учеб. пособие для студентов вузов по направлению 540600 «Педагогика» / С. В. Воробьева. — М.: Академия, 2008. — 208 с.
9. Вуйчич, Н. Будь сильным. Ты можешь преодолеть насилие (и все, что мешает тебе жить) [Текст] / Н. Вуйчич. - М.: Эксмо, 2014. - 256 с.
10. Гришина, Н.В. Психология конфликта [Текст] / Н.В. Гришина. - М.: Питер, 2008. - 172 с.
11. Дэвид, Д. Бернс Ругаться нельзя мириться. Как научиться разруливать и предотвращать конфликты [Текст] / Дэвид Д. Бернс. - М.: Эксмо, 2009. - 288 с.
12. Загвязинский, В. И. Методология и методы психологопедагогического исследования [Текст] : учеб. пособие для студентов вузов по спец. 050706 (031000) - педагогика и психология; 050701 (033400) - педагогика / В. И. Загвязинский, Р. Атаханов. — 4-е изд., стер. — М. : Академия, 2007. — 208 с.
13. Загвязинский, В. И. Методология и методы психологопедагогического исследования [Текст] : учеб. пособие для студентов пед.вузов по спец.031000 - Педагогика и психология / В.И.Загвязинский, Р.Атаханов. — М.: Академия, 2005. — 208с.
14. Зайцев, А. Социальный конфликт [Текст] / Андрей Зайцев. - М.: Academia, 2016. - 464 с.
15. Иванова, Е.М. Психология профессиональной деятельности [Текст] / Е.М. Иванова. - Москва : ПЕР СЭ, 2006. - 328 с.
16. Ивин, А. А. Социальная философия: учебное пособие [Текст] / А.А. Ивин. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Директ-Медиа, 2012. - 475 с.

17. Кеннеди, Г. Переговоры. Полный курс [Текст] / Г. Кеннеди. - М.: Альпина Паблишер, 2013. - 521 с.
18. Климантова, Г. И. Методология и методы социологического исследования: учебник [Текст] / Г.И. Климантова, Е.М. Черняк, А.А. Щегорцов. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 256 с.
19. Книжникова, С. В. Девиантология для педагогов и психологов : учебное пособие / С.В. Книжникова. - Москва; Берлин : Директ-Медиа, 2014. - 363 с.
20. Кодекс медиаторов России. Утвержден 28 апреля 2012 года Протоколом №3 Президиума НП «Национальная организация медиаторов».
21. Конфликтология для XXI века [Текст]: наука-образование-практика. Материалы Санкт-Петербургского международного - М.: Философский факультет СПбГУ, 2015. - 772 с.
22. Корзникова, Г. Г.. Менеджмент в образовании [Текст] : практ. курс: учеб. пособие для студентов вузов по направлению подготовки «Социал.-экон. образование» в области образования и педагогики / Г. Г. Корзникова. — Москва: Академия, 2008. — 288 с.
23. Кравченко, А. И. Социальная антропология [Текст] / А. И. Кравченко. — 2 изд. — М.: Акад. Проект, 2005. — 544 с.
24. Крайнский, А.Ю. Философия конфликта [Текст] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по гуманитарно-социальным специальностям / А.Ю. Крайнский. - Москва: Юнити-Дана, 2015. - 55 24 с.
25. Крюкова, Т. В. Основы теории принятия решений в конфликте [Текст] : учебное пособие / Т.В. Крюкова. - М.: Фонд развития конфликтологии, 2016. - 148 с.
26. Лефевр, В. А. Алгебра конфликта [Текст] / В.А. Лефевр, Г.Л. Смолян. - М.: КомКнига, 2009. - 831 с.

27. Литвак, М. Психологический вампиризм [Текст] : учебное пособие по конфликтологии / Михаил Литвак. - М.: Феникс, 2015. - 416 с.
28. Логунова, Л.Ю. Методология социологических исследований [Текст] : учебное пособие / Л.Ю. Логунова ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Кемеровский государственный университет» ; отв. ред. Л.Л. Шпак. - Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2014. - 92 с.
29. Ломанн, Ф. Решение конфликтов с помощью НЛП [Текст] / Фридрих Ломанн. - М.: Издательство Вернера Регена, 2013. - 200 с.
30. Луговая, О.М. Социальная антропология [Текст]: учебное пособие / О.М. Луговая; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «СевероКавказский федеральный университет». - Ставрополь: СКФУ, 2014. - 143 с.
31. Маженина, Е.А. Методология и методика социологических исследований [Текст] : электронное учебное пособие / Е.А. Маженина, Т.Н. Протасова ; Министерство образования и науки РФ, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Кемеровский государственный университет», Кафедра социологических наук. - Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2014. - 132 с.
32. Макграт, Х. Трудные люди. Как налаживать хорошие отношения с конфликтными людьми [Текст] / Хелен Макграт , Хейзел Эдвардс. - М.: Попурри, 2014. - 336 с.
33. Правила внутреннего распорядка образовательного учреждения МВД РФ. Для достижения цели настоящей работы был изучен и проанализирован нормативно-правовой акт локального характера,

обуславливающий правила внутреннего распорядка Уральского Юридического института МВД РФ.

34. Профессиональный стандарт «Специалист в области медиации (медиатор)». Утвержден приказом министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 15 декабря 2014 г. №1041н.

35. Распоряжение Правительства РФ от 29 декабря 2008 N 2043-р «Об утверждении Стратегии развития финансового рынка Российской Федерации на период до 2020 года».

36. Распоряжение Правительства РФ от 15 октября 2012 г. N 1916-р «О плане первоочередных мероприятий до 2014 г. по реализации важнейших положений Национальной стратегии действий в интересах детей на 2012-2017 гг.».

37. Указ Президента РФ от 1 июня 2012 г. N 761»О Национальной стратегии действий в интересах детей на 2012-2017 годы».

38. Указ Президента РФ от 14 октября 2012 N 1377 (ред. от 07.04.2017) «О Дисциплинарном уставе органов внутренних дел Российской Федерации».

39. Федеральный закон от 27 июля 2010 г. N 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)».

40. Федеральный закон от 27 июля 2010 г. N 194-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)».

41. Федеральный закон «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 30.11.2011 N 342-ФЗ (последняя редакция).



42. Философская антропология: Человек многомерный [Текст] : учебное пособие / С.А. Лебедев, И.А. Бирич, В.Д. Губин и др. ; ред. С.А. Лебедева. - Москва: Юнити-Дана, 2012. - 352 с.
43. Фишер Р., Юри У., Паттон Б., Переговоры по-гвардейски [Текст] / Роджер Фишер, Уильям Юри, Брюс Паттон пер. с англ. : М. : Эксмо, 2005. - 351 с.
44. Фишер Р., Юри У., Путь к согласию или переговоры без поражения [Текст] / Роджер Фишер, Уильям Юри пер. с англ. М. : Наука, 1992. – 158 с.
45. Шатихина Н.С. Институт медиации в российском уголовном праве : Дис. Канд. Юридич. Наук : 12.00.08. СПб., 2004. – 228 с.
46. English for Conflictology Students [Текст] : учебное пособие / О. В. Данчук. - Санкт-Петербург : СПбГУП, 2018. - 68 с.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### *Контрольная группа (первоначальное исследование)*

№ участника (КГ) / вариант решения	У1	У2	У3	У4	У5	У6
КЕЙС №1						
А	1	2	2	1	1	1
Б	3	3	4	4	3	3
В	2	1	1	2	2	2
Г	4	5	3	3	4	5
Д	5	4	5	5	5	4
КЕЙС №2						
А	2	1	1	2	1	1
Б	3	3	3	3	4	4
В	1	2	2	1	2	2
Г	5	4	5	4	3	3
Д	4	5	4	5	5	5
КЕЙС №3						
А	2	1	1	2	1	1
Б	1	2	3	3	2	4
В	3	4	2	1	3	2
Г	4	3	4	5	4	3
Д	5	5	5	4	5	5

*Экспериментальная группа (первоначальное исследование)*

№ участника (ЭГ) / вариант решения	У1	У2	У3	У4	У5	У6
КЕЙС №1						
А	1	0	2	1	0	1
Б	5	4	5	5	5	4
В	3	1	1	3	2	3
Г	2	3	3	0	4	5
Д	4	2	0	1	3	2
КЕЙС №2						
А	0	1	1	0	2	1
Б	4	5	4	5	5	5
В	1	2	2	1	4	2
Г	3	3	0	3	3	3
Д	2	0	3	2	1	0
КЕЙС №3						
А	2	1	1	2	1	1
Б	5	5	5	4	5	5
В	3	2	2	1	3	2
Г	4	3	4	3	4	3
Д	1	0	3	0	2	4

*Контрольная группа (итоговое исследование)*

№ участника (КГ) / вариант решения	У1	У2	У3	У4	У5	У6
КЕЙС №4						
А	1	1	0	1	1	1
Б	2	3	3	4	2	3
В	4	2	1	0	3	2
Г	3	5	2	3	4	4
Д	5	4	5	5	5	5
КЕЙС №5						
А	0	1	0	1	1	1
Б	2	3	2	3	4	3
В	1	2	1	2	2	2
Г	4	4	5	4	3	4
Д	5	5	4	5	5	5
КЕЙС №6						
А	0	1	0	2	1	1
Б	2	2	2	1	2	3
В	3	4	1	3	3	2
Г	4	3	4	5	4	0
Д	5	5	5	4	5	5

*Экспериментальная группа (итоговое исследование)*

№ участника (ЭГ) / вариант решения	У1	У2	У3	У4	У5	У6
КЕЙС №4						
А	5	4	5	5	5	4
Б	1	0	1	2	1	2
В	3	1	2	3	2	3
Г	4	3	3	0	4	5
Д	2	2	0	1	3	0
КЕЙС №5						
А	4	5	4	5	5	5
Б	0	1	3	0	2	1
В	1	2	2	1	4	2
Г	3	3	0	3	3	3
Д	2	0	1	2	1	0
КЕЙС №6						
А	5	5	5	4	5	5
Б	0	1	1	2	1	0
В	3	2	2	1	3	2
Г	2	3	4	3	4	3
Д	1	0	3	0	2	1